

UNIVERSIDAD PABLO DE OLAVIDE



Facultad de Ciencias Empresariales

DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS Y MARKETING

TESIS DOCTORAL

**VALORES ORGANIZACIONALES,
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SOSTENIBILIDAD
EN EMPRESAS DE ECONOMÍA SOCIAL**

Doctorando:
Francisco José Rincón Roldán

Director:
Prof. Dr. Álvaro López Cabrales
Universidad Pablo de Olavide

Sevilla, 2020

PABLO DE OLAVIDE



Universidad Pablo de Olavide

Departamento de Organización de Empresas y Marketing

TESIS DOCTORAL

**VALORES ORGANIZACIONALES,
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SOSTENIBILIDAD
EN EMPRESAS DE ECONOMÍA SOCIAL**

Doctorando:

Francisco José Rincón Roldán

Director:

Prof. Dr. Álvaro López Cbrales

Universidad Pablo de Olavide

SEVILLA, 2020

AGRADECIMIENTOS

La presente Tesis Doctoral no habría sido posible sin el apoyo y ayuda de muchas personas, a quien a través de estas palabras quiero mostrarles mi más sincero agradecimiento.

Quiero comenzar dando las gracias a mi director, el profesor Álvaro López Cabrales, por haberme orientado y acompañado con sus conocimientos y experiencia durante estos años y por iniciarme en el camino de la investigación. No podría haber elegido una mejor persona para dirigir mi Tesis Doctoral, ha confiado en mí y ha sabido calmar y guiar mis impulsos y mi impaciencia. Agradezco profundamente su diligencia, su paciencia, profesionalidad y su trato que ha sido excelente, gracias director.

En el ámbito académico, quiero dar las gracias a varias personas que me han acompañado en este proceso de investigación y sin quienes esta tesis no habría sido posible. En primer lugar, a mi queridísimo compañero y amigo Rafael Morales, en quien me he apoyado en los momentos más duros del proceso, y quien ha sabido sostenerme en cada uno de ellos. Me gustaría agradecer también la ayuda que me ha prestado mi amigo Víctor Ernesto Pérez, quien nunca ha rehusado mi petición de ayuda y a quien aprecio sinceramente. A mis compañeras y compañeros del Departamento de Organización de Empresas y Marketing de la Universidad Pablo de Olavide, Ramón Valle, Carmen Cabello, Antonio Carmona, Mirta Díaz, M^a Ángeles Rodríguez, M^a Ángeles Ramón, Loli de la Rosa, Susana Pasamar, Inés Herrero y muchos otros a quienes les he robado tiempo y me lo han concedido de forma desinteresada y sincera, gracias. También quiero agradecer la ayuda de mis colegas de la Universidad de Sevilla José Luis Roldán y Gabriel Cepeda, por atender cada duda que les he planteado.

Agradecer a mi familia por estar a mi lado siempre que lo necesito. A mis padres, Ana y Manuel, por la vida que me han dado, por educarme como ellos han sabido y por mostrarme que el camino en la vida se recorre trabajando día a día. A mis hermanos, Rafael, Joaquín y Manolo, a quienes admiro y siempre están cuando los necesito.

Finalmente, a mis hijas Candela y Jimena, grandes damnificadas de estos años, con ausencias prolongadas difíciles de justificar. Y sobre todo gracias a Marta, mi pareja, mi compañera, la persona que me acompaña y acompañará el resto de mi vida. Esta Tesis Doctoral no habría sido posible sin su ayuda, comprensión y paciencia.

RESUMEN

La erosión del actual sistema económico, social y ambiental provocado por el desarrollo económico, está generando importantes desequilibrios en nuestra sociedad. El actual sistema de producción ha conducido a una situación crítica que está generando una conciencia de cambio en los poderes públicos, las organizaciones y la sociedad en general. Ante este contexto, los investigadores están mostrando especial interés en el estudio de modelos empresariales más sostenibles, enfocados en estudiar cómo las organizaciones pueden realizar su actividad con un mayor respeto tanto a sus intereses económicos, como a los de la sociedad y el medio ambiente. Como respuesta a este contexto, en los últimos años la investigación se ha centrado en desarrollar modelos que integran el concepto de desarrollo sostenible dentro de los objetivos organizacionales, así como al estudio de qué factores pueden incidir en la consecución de una mayor sostenibilidad por parte de las organizaciones. En nuestra investigación, concretamente proponemos como objetivo principal estudiar, cómo los valores organizacionales, la orientación de las prácticas de gestión de recursos humanos y las relaciones de empleo afectan en la consecución de un desarrollo organizacional más sostenible.

Para alcanzar el objetivo general de la presente Tesis Doctoral desarrollamos tres modelos de investigación, cada uno de los cuales estudia el efecto que tienen las variables de estudio empleadas: valores organizacionales, prácticas de gestión de recursos humanos y las relaciones de empleo sobre nuestra variable de estudio final, la sostenibilidad. Así pues, el primer modelo analiza la relación entre los valores organizacionales apoyo percibido, respeto y responsabilidad sobre la sostenibilidad en sus tres dimensiones, económica, social y ambiental, lo que nos permite estudiar si la cultura y los valores que promueven una organización influyen en su desarrollo sostenible. El segundo modelo propuesto, añade el estudio del papel mediador de las prácticas de

gestión de recursos humanos entre la relación estudiada en el primer modelo propuesto. En este sentido, pretendemos estudiar cómo afectan e inciden las prácticas de gestión de recursos humanos en la consecución de una organización más sostenible. Finalmente, el tercer modelo propuesto, considera que es relevante estudiar cómo las expectativas de rendimiento y los incentivos juegan un papel explicativo, por lo que se analiza las diferentes relaciones de empleo que pueden darse en una organización, atendiendo a la propuesta de Tsui & Wu (2005) y como cada una de ellas influye en las tres dimensiones que conforman la variable sostenibilidad.

Respecto al estudio empírico de la presente Tesis Doctoral, se ha centrado en las empresas de Economía Social y más concretamente en las empresas cooperativas de España.

Las entidades de Economía Social en nuestro país están presentes en gran parte de los sectores de actividad, con una presencia que supera las 42.100 entidades y que generan un empleo directo e indirecto de más de 2,1 millones de personas y una facturación superior a los 150.000 millones de euros, datos que equivalen al 10% del PIB español (CEPES, 2019). Según los datos estadísticos ofrecidos por la Secretaría de Estado de Empleo y Economía Social del Gobierno de España en 2019 existían más de 20.800 organizaciones cooperativas que emplean a más de 300.000 trabajadores en España. Destacando significativamente su capacidad para crear y mantener empleo, el cual se ha visto incrementado en el último trimestre del año 2019 en más de un 10%. La muestra seleccionada fueron 598 cooperativas extraídas del informe “*Empresas relevantes de la Economía Social 2017-2018*” publicado a principios de 2019 por la Confederación Empresarial Española de Economía Social (CEPES), con una plantilla mínima de 50 empleados.

La recogida de información para desarrollar nuestra investigación se realizó a través de un cuestionario *online* a partir de la revisión de la literatura, que nos permitió garantizar la confidencialidad de las repuestas y agilizar el proceso de recogida de datos (Merino et al., 2010). De los 722 cuestionarios enviamos, obtuvimos 248 respuestas, correspondientes a 124 cooperativas, lo que supone una tasa de respuesta del 20,75% aproximadamente. La encuesta fue remitida a dos miembros de cada cooperativa, la persona con responsabilidades en la dirección, *CEO*, gerente o administrador/a. Y al director/a de recursos humanos o persona que aun no ocupando ese puesto asume sus funciones.

Cada uno de los tres modelos de investigación se analiza usando la metodología de ecuaciones estructurales *Partial Least Squares* (PLS-SEM). Los resultados obtenidos permiten una contrastación en ocasiones favorables y otras desfavorable de las hipótesis planteadas, lo que generará contribuciones al estudio de la sostenibilidad y futuras líneas de investigación.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	1
RESUMEN	3
CAPÍTULO 1: Introducción.....	11
1.1. Justificación de la investigación	11
1.2. Objetivos de la investigación.....	19
1.3. Estructura de la Tesis Doctoral.....	24
1.4. Bibliografía	27
CAPÍTULO 2: Valores organizacionales para un desarrollo sostenible en empresas cooperativas	32
2.1. Introducción	32
2.2. Sostenibilidad organizacional	35
2.3. Valores organizacionales	38
2.4. Modelo de Investigación e Hipótesis	42
2.5. Metodología	48
2.5.1. Muestra y procedimiento	48
2.5.2. Medición de las variables	51
2.5.3. Análisis de los datos	53
<i>Sesgo del método común</i>	54
<i>Sesgo de no respuesta</i>	55
2.6. Resultados	56
2.6.1. Modelo de Medida	56
2.6.2. Modelo Estructural.....	60
2.7. Conclusiones	62
2.8. Bibliografía	66

CAPÍTULO 3: Efecto mediador de las prácticas que favorecen el desarrollo de habilidades, motivación y oportunidades (AMO) en la sostenibilidad de las empresas cooperativas 88

3.1. Introducción	88
3.2. Modelo de Investigación e Hipótesis	90
3.2.1. Valores para un desarrollo sostenible	90
3.2.2. Valores y Sostenibilidad: el efecto mediador del modelo AMO	93
3.3. Metodología	98
3.3.1. Muestra y procedimiento	98
3.3.2. Medición de las variables	99
3.3.3. Análisis de los datos	101
<i>Sesgo del método común</i>	102
<i>Agregación de datos</i>	102
3.4. Resultados	103
3.4.1. Modelo de Medida	103
3.4.2. Modelo Estructural	106
3.5. Conclusiones	109
3.6. Bibliografía	114

CAPÍTULO 4: El Impacto de las Relaciones de Empleo de las cooperativas en su Sostenibilidad 126

4.1. Introducción	126
4.2. Modelo de Investigación e Hipótesis	129
4.2.1. Relaciones de Empleo para un Desarrollo Sostenible	129
4.2.2. Impacto de las Relaciones de Empleo en la Sostenibilidad	131
4.3. Metodología	136
4.3.1. Muestra y procedimiento	136
4.3.2. Medición de las variables	137
4.3.3. Análisis de datos	141

<i>Sesgo de no respuesta</i>	141
<i>Agregación de datos</i>	142
4.4. Resultados	143
4.4.1. Modelo de Medida	146
4.4.2. Modelo Estructural	148
4.4.3. Análisis complementario intraclusters de Relaciones de Empleo....	150
4.5. Conclusiones	154
4.6. Bibliografía	158
 CAPÍTULO 5: Conclusiones	167
5.1. Introducción	167
5.2. Conclusiones sobre los objetivos	168
5.2.1. Conclusiones sobre el Modelo I: Valores Organizacionales y Sostenibilidad	168
5.2.2. Conclusiones sobre el Modelo II: El papel mediador del Modelo AMO.....	170
5.2.3. Conclusiones sobre el Modelo III: Relaciones de Empleo y Sostenibilidad	173
5.3. Principales contribuciones	176
5.4. Limitaciones y Líneas Futuras de Investigación	177
5.5. Bibliografía	180
 ANEXOS	184
Anexo 1: Correo electrónico de invitación a participar en la encuesta	184
Anexo 2: Correo electrónico de confirmación de participación	185
Anexo 3: Correo electrónico recordatorio para participar en la encuesta	186
Anexo 4: Cuestionario empleado para el desarrollo de la Tesis Doctoral	187

ÍNDICE DE TABLAS

CAPÍTULO 2: Valores organizacionales para un desarrollo sostenible en empresas cooperativas

Tabla 2.1. Valores más representativos de la Economía Social.....	41
Tabla 2.2. Análisis ANOVA - Sesgo de no respuesta.	56
Tabla 2.3. Modelo de medida.	58
Tabla 2.4. Validez discriminante.	59
Tabla 2.5. Modelo Estructural.	60
Tabla 2.6. Efectos sobre la variable endógena.	62

CAPÍTULO 3: Efecto mediador de las prácticas que favorecen el desarrollo de habilidades, motivación y oportunidades (AMO) en la sostenibilidad de las empresas cooperativas

Tabla 3.1. Distribución de cuestionarios válidos.	99
Tabla 3.2. Ratio Interagreement y Ratios ICC.	103
Tabla 3.3. Modelo de Medida.....	105
Tabla 3.4. Validez discriminante.	106
Tabla 3.5. Efectos sobre la variable endógena.	106
Tabla 3.6. Resultados del efecto mediador.	108

CAPÍTULO 4: El Impacto de las Relaciones de Empleo de las cooperativas en su Sostenibilidad

Tabla 4.1. Ítems, cargas factoriales, R^2 , y resultados del AFC	139
Tabla 4.2. Alfa de Cronbach, AVE y Correlaciones.	141
Tabla 4.3. Análisis ANOVA - Sesgo de no respuesta.	142
Tabla 4.4. Ratio Interagreement y Ratios ICC.	143
Tabla 4.5. Dimensiones de RREE: Análisis Clúster.	145
Tabla 4.6. Modelo de Medida.....	148
Tabla 4.7. Modelo Estructural.	150
Tabla 4.8. Estadísticos descriptivos.	152
Tabla 4.9. Test de Kruskal-Wallis.	153

ÍNDICE DE FIGURAS Y GRÁFICO

CAPÍTULO 1: Introducción

Figura 1.1. Delimitación del Sector Social.	17
Figura 1.2. Modelo integral de investigación.	20
Figura 1.3. Representación gráfica del modelo I.	22
Figura 1.4. Representación gráfica del modelo II.	23
Figura 1.5. Representación gráfica del modelo III.	24

CAPÍTULO 2: Valores organizacionales para un desarrollo sostenible en empresas cooperativas

Figura 2.1. Modelo de Investigación e Hipótesis.	48
Figura 2.2. Resultados del modelo estructural.	61

CAPÍTULO 3: Efecto mediador de las prácticas que favorecen el desarrollo de habilidades, motivación y oportunidades (AMO) en la sostenibilidad de las empresas cooperativas

Figura 3.1. Modelo de investigación e Hipótesis.	98
---	----

CAPÍTULO 4: El Impacto de las Relaciones de Empleo de las cooperativas en su Sostenibilidad

Figura 4.1. Modelo de Relaciones de Empleo.	130
Figura 4.2. Modelo de investigación e Hipótesis.	136
Gráfico 4.1. Gráfico de dispersión.	144

CAPÍTULO 1: Introducción

1.1. Justificación de la investigación

1.2. Objetivos de la investigación

1.3. Estructura de la Tesis Doctoral

1.4. Bibliografía

1.1. Justificación de la investigación

Tras la crisis económica y financiera de 2008, parece que las empresas están dispuestas a considerar que el modelo económico y social conocido hasta el momento está siendo cuestionado. La maximización de beneficios como único objetivo empresarial ha sido cuestionada tanto desde el ámbito académico como desde las propias empresas (Cavagnaro & Curiel, 2017). Por ejemplo, recientemente, la *Business Roundtable* (que agrupa a 181 grandes organizaciones de Estados Unidos como *ExxonMobil*, *JPMorgan Chase*, *Apple* o *Walmart*, entre otras) ha declarado que el objetivo de las corporaciones no consiste en la maximización de beneficios sino en un compromiso para crear valor para todos sus stakeholders, los cuales son considerados esenciales para el éxito de las empresas y la comunidad (Business Roundtable An Association, 2019).

En este debate económico, político y social comienza a considerarse que los actuales recursos naturales, sociales y financieros son insuficientes para satisfacer a la población, sobre todo el intenso estilo de vida de los países industrializados que afecta considerablemente al agotamiento de dichos recursos

(Ehnert, 2009). Como consecuencia de todo ello el actual sistema económico es insostenible, debido a que está basado en la maximización de la producción, el alto consumismo y la explotación irracional e ilimitada de los recursos naturales, considerando el beneficio económico como único criterio de crecimiento (Augier & Teece, 2009). Las empresas y organismos públicos deben reorientar sus prácticas de gestión y políticas hacia un desarrollo realmente sostenible, que mejore las condiciones de vida y que sea compatible con la explotación racional de los recursos del planeta, sin comprometer a futuras generaciones (Brundtland, 1987).

En este sentido, el concepto de desarrollo sostenible empezó a emplearse a finales del siglo XVIII (Marquardt, 2006), siendo adoptado por la economía para indicar el modelo de crecimiento económico de los países industrializados, integrando en su acepción la idea de justicia social. En la década de los 70 del siglo XX, la sociedad comienza a tomar conciencia de los graves problemas ambientales que está produciendo de desarrollo de nuestra sociedad, a través de evidencias como la acumulación de las emisiones de dióxido de carbono, la erosión de la capa de ozono, la contaminación de los océanos, la destrucción de la masa forestal, etc.

Este acelerado deterioro del medio ambiente y recursos ambientales origina que en 1982 la Asamblea General de Naciones Unidas aprobará la Carta Mundial de la Tierra y creara en 1983 la Comisión Mundial del Medio Ambiente y del Desarrollo. A través de la cual, se redacta el informe “Nuestro Futuro Común”, también conocido como el Informe Brundtland, debido a que Gro Harlem Brundtland presidió aquella Comisión. El Informe Brundtland (1987), marca como objetivo prioritario crear una agenda para afrontar el cambio global y reflexionar sobre cómo avanzar en el desarrollo social y económico sin comprometer el futuro del planeta para las futuras generaciones. Insta a transformar el modelo económico, el cual debe satisfacer las necesidades

de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. Ofreciendo por tanto una interpretación tridimensional del desarrollo que aglutina las dimensiones económica, social y de sostenibilidad ambiental.

Podemos determinar por tanto que tras la publicación del Informe Brundtland, la sostenibilidad se ha convertido en un tema de creciente interés en el ámbito de la economía y la empresa. En esta misma línea, en el año 2015 la ONU aprobó la Agenda 2030 sobre Desarrollo Sostenible, ofreciendo una importante oportunidad para que los países y sus sociedades emprendan un nuevo camino con el que mejorar la vida de todos, sin dejar a nadie atrás. La Agenda 2030 cuenta con 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible que buscan equilibrar el desarrollo económico, social y ambiental de nuestra sociedad (Fonseca et al., 2020). Incluyen desde la eliminación de la pobreza hasta la lucha contra el cambio climático, pasando por la educación, la igualdad de la mujer, la defensa del medio ambiente o el diseño de nuestras ciudades.

Además de la necesidad de un modelo económico y social más sostenible, el actual contexto social y económico en el que operan las organizaciones se encuentra sometido a importantes presiones, debido a que su entorno es cada vez más dinámico y complejo. Ello está generando importantes cambios en los sistemas de producción de las organizaciones, así como en las condiciones laborales de sus empleados. Ante entornos cambiantes las organizaciones deben tener claro las pautas de su comportamiento organizacional, el cual viene marcado fuertemente por la identidad de la empresa (Scheeres & Rhodes, 2006). Es aquí donde entran en juego los valores, tanto individuales como organizacionales, ya que los valores de una empresa y de sus miembros son los pilares en los que sustenta su identidad, permitiendo posicionar su cultura empresarial, marcar patrones en la toma de decisión, promover el cambio de pensamiento, favoreciendo su adaptación y mejora continua (Floreza et al., 2013).

El término valor está relacionado con la propia existencia de la persona, afecta a su conducta, configura y modela sus ideas y condiciona sus sentimientos. Se trata pues de un aspecto cambiante y dinámico, que aparentemente hemos elegido de forma libre (Sagiv & Schwartz, 2007). Formado a su vez por ideas y actitudes que condicionan el comportamiento del individuo en los entornos en los que interactúa, cómo pueden ser la familia, amigos y trabajo. Por tanto, las organizaciones están integradas por grupos de personas con multiplicidad de valores, y además condiciona a sus miembros a través de los valores que identifican su cultura. En este entorno entran en juego los valores compartidos, entre individuo y organización, considerados como aquellos que guían la conducta cotidiana de todos los miembros de una organización para realizar la misión, visión e identidad. Constituyen por tanto el cimiento de la propia organización generando beneficios tanto para la empresa como para sus empleados (Harris, 1990). Un primer vacío de investigación que se pretende resolver en esta Tesis Doctoral es el papel que los valores de la organización desempeñan en la sostenibilidad económica, social y medioambiental. La relación entre estas dos variables (valores y sostenibilidad) que pueden mostrar nueva evidencia a la hora de estudiar el éxito o fracaso de las estrategias sostenibles en las organizaciones.

Además esta Tesis Doctoral considera que la gestión de recursos humanos y el estudio de las relaciones de empleo en las organizaciones son otras variables que pueden explicar la sostenibilidad en la empresa y cuyo estudio todavía necesita nuevos enfoques, observándose así un segundo vacío de investigación que pretendemos cubrir con esta Tesis Doctoral. Nos planteamos como puede una estrategia de recursos humanos sostenible crear una fuerza de trabajo que posea la confianza, las habilidades, motivación y valores necesarios para lograr los beneficios económicos, sociales y ambientales deseados por una determinada organización. Actualmente existe un debate sobre la sostenibilidad en la gestión

de los recursos humanos, y cómo las prácticas y estrategias impactan de forma significativa en los recursos y el entorno organizativo (Ehnert & Harry, 2012). Por ello, la consideración del componente humano de la organización como ventaja competitiva se está convirtiendo más en una necesidad que en una opción de la organizaciones. En este sentido, destacamos por ejemplo la importancia de especificar nuevas competencias vinculadas a la estrategia de sostenibilidad, las cuales deben ser fomentadas con modelos de relaciones de empleo y especificadas a través de determinadas prácticas de gestión de recursos humanos.

Esta tesis además aporta una novedad al estudio de las variables anteriormente citadas, en referencia al contexto donde se realiza esta investigación: las entidades catalogadas como de Economía Social. Numerosas causas justifican esta elección. La Economía Social ha evolucionado considerablemente en las últimas décadas, postulándose como una respuesta sólida a las nuevas necesidades de la actual sociedad (Ávila & Campos, 2018). Se trata de un sector ubicado entre el sector público y el privado-capitalista, contando por tanto con su propio espacio dentro del sistema económico, con la finalidad de mejorar su funcionamiento, aliviando tensiones y problemas, así como generar nuevas oportunidades para la sociedad. Todo ello a través de unos determinados valores, que colocan a la persona en el centro de su gestión, en detrimento del capital y ofreciendo nuevos cauces organizativos para formar un modelo de desarrollo económico alternativo que combina rentabilidad económica y social.

El modelo de negocio de la empresa social pretende alcanzar tanto objetivos económicos como sociales en el desarrollo de su actividad empresarial, donde además sus beneficios o excedentes se reinvierten mayoritariamente con el objetivo de alcanzar sus objetivos y garantizar su supervivencia. La *Social Business Initiative* (SBI), órgano de la Comisión

Europea, considera a las entidades sociales como operadores de la economía, cuyo objetivo principal es tener un impacto social, en lugar de obtener un beneficio económico para sus propietarios o accionistas, a través de la producción de bienes o la prestación de servicios.

El sector social ha recibido múltiples denominaciones tales como *Tercer Sector* (Chaves & Sajardo-Moreno, 2004), *Sector no lucrativo o Non-profit* (Hansmann, 2003; Hwang & Powell, 2009; Sinitsyn & Weisbrod, 2008), *Sector Cooperativo* (Fecher, Chaves, & Monzon, 2012), *Sector de Organizaciones Voluntarias* (Kramer, 1979) y *Sector Emergente* (Argudo Périz, 2011). Pero fue Levitt (1973) uno de los pioneros en ubicar a la Economía Social en el denominado Tercer Sector, identificándolo como un sector no lucrativo, a raíz de la investigación sobre la importancia económica, social y política de la Economía Social, patrocinada por la Fundación Rockefeller (Schortgen, 2010).

Se trata por tanto, de un sector que combina la rentabilidad económica y social bajo los principios de gobernanza democrática y trabajo en equipo, contribuyendo significativamente a la creación de empleo de calidad, a la distribución equitativa de la riqueza y al crecimiento sostenible (Amin et al., 2002). Quizás la delimitación más concreta del sector social fue la ofrecida por Desroche (1983), quien además de ofrecer una visión dinámica de la Economía Social, sugiere un esquema con cuatro dimensiones que representan los cuatro sectores del sistema económico y su conexión entre sí, en cuyo núcleo central se ubican los principales componentes del actual sector social (Figura 1.1).

Figura 1.1. Delimitación del Sector Social.

Fuente: Adaptado de Desroche (1983)

La primera dimensión contempla al *sector público*, considerado como uno de los agentes más importantes que operan en cualquier economía que forman parte de la actividad financiera del Estado y de su intervención en la economía. Abarca a todas aquellas entidades de servicios o actividad económica públicos como las entidades públicas empresariales, las sociedades mercantiles estatales, entre otras. La segunda dimensión contempla al *sector privado*, también denominado sector capitalista. Describe un sistema económico y social basado en la privacidad de los medios de producción, donde el libre mercado asigna los recursos de manera eficiente y el capital es empleado para generar riqueza. En la tercera dimensión se encuentra el *sector local*, formado por los agentes de ámbito local, comarcal o regional que están directamente afectados por las políticas públicas y las acciones privadas. Se trata de procesos de desarrollo endógeno, que surgen en el ámbito de un contexto cada vez más internacional y globalizado, que genera importantes diferencias entre territorios y zonas más vulnerables. Una cuarta dimensión denominada *sector sindical*, que parte del movimiento obrero que busca la emancipación de las clases trabajadoras, que surgieron en un primer lugar para establecer un fondo que atendiera las

necesidades de la clase obrera durante las huelgas y conflictos, pero que con el paso del tiempo han promovido la creación de empresas de Economía Social y solidaria.

La representación gráfica ofrecida por Desroche (1983) concreta en el centro de la misma a los principales actores de la Economía Social, los cuales surgen para ofrecer cobertura a aquellos sectores de la población donde las cuatro dimensiones anteriormente descritas no logran llegar. Enfoque que se sitúa entre el mercado capitalista y el sector público, cuya diferencia radica en los principios que rigen su funcionamiento, de los cuales destacamos: la primacía de la persona y el objeto social sobre el capital; un sistema de adhesión abierta y voluntaria; una gobernanza democrática de la entidad por parte de sus miembros y finalmente una defensa y aplicación de los principios de solidaridad y responsabilidad.

La literatura existente (Karnani, 2011; Pastor Seller, 2011), demuestra que las empresas y organizaciones de Economía Social desempeñan, en sus diversas formas, un importante papel en el aumento de la competitividad y la eficiencia de la economía de diferentes formas: bien mediante la canalización de los recursos dispersos e inactivos de la actividad económica, movilizándolos a nivel local y flexibilizando por tanto a los mercados económicos y de empleo. O bien, a través de la promoción de nuevos sistemas productivos y servicios, más sostenibles y responsables. Ello hace que las empresas de Economía Social muestren una gran capacidad para mantener y generar empleo durante los ciclos económicos difíciles como observamos en España durante el periodo de crisis económica iniciado en el año 2008.

Por todo lo anteriormente expuesto, consideramos que la Economía Social se postula como la economía de los ciudadanos, centrada en las personas, quienes constituyen su razón de ser y la finalidad de sus actividades. Aunque no

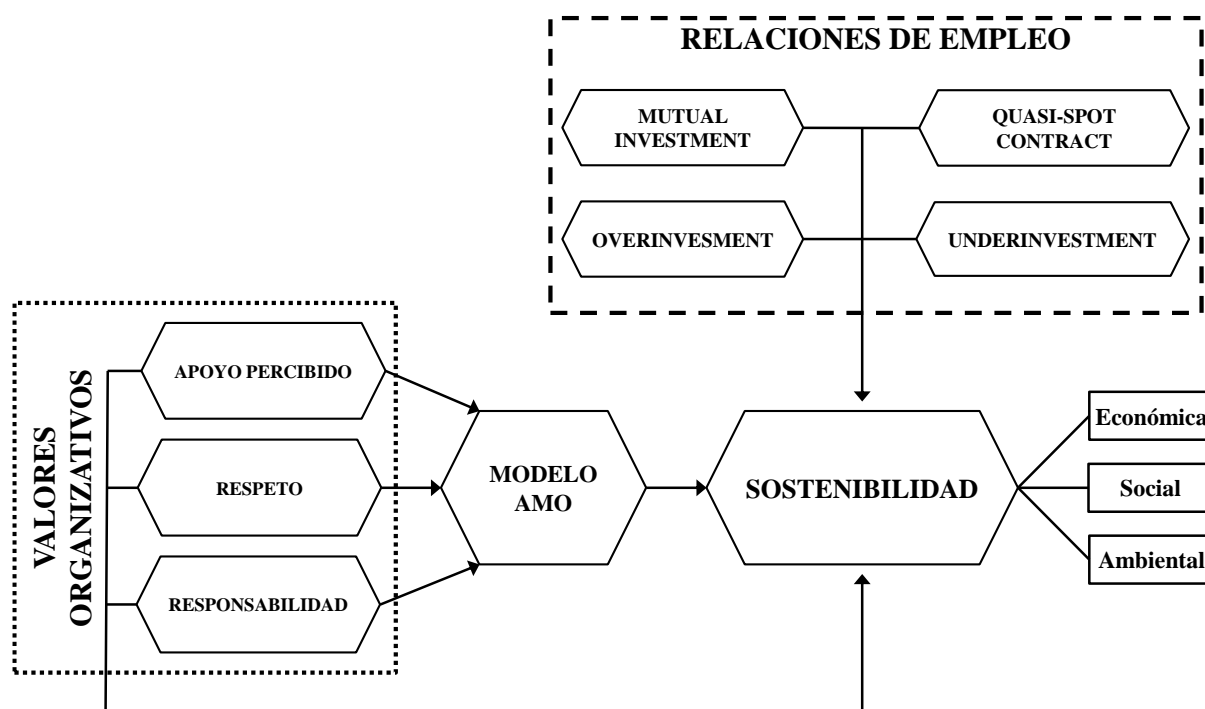
debemos llevarnos a engaño, esa búsqueda de cohesión social no implica la pérdida de orientación hacia la rentabilidad económica. De hecho la ausencia de ánimo de lucro de las entidades sociales no lleva aparejada la falta de competitividad, por ello las entidades sociales tienen aún un reto más importante que es el de aunar rentabilidad social con rentabilidad económica. Ello hace que además de buscar una mayor justicia social, busquen incesantemente una rentabilidad que les permita subsistir en un mercado cada vez más competitivo y hostil, sin perder su identidad colectiva e integradora que posibilite la creación de un nuevo orden económico y social. Consiguiendo postularse como importantes interlocutores sociales para el desarrollo de políticas de empleo y cohesión social ante los órganos institucionales públicos de participación y diálogos social. El sector social no es residual, es el resultado de la capacidad creativa de la sociedad para satisfacer las nuevas necesidades y atender las expectativas que a través de un desarrollo económico y social más sostenible. No pretende por tanto sustituir al sector empresarial tradicional, pretende simplemente complementarlo (Carreras, 2008).

1.2. Objetivos de la investigación

Como se ha explicado anteriormente, en el actual contexto económico y social la sostenibilidad se postula como agente necesario de cambio. Es por ello que recientemente están surgiendo numerosas investigaciones en torno a la sostenibilidad, a través de diversos trabajos teóricos y empíricos sobre su necesidad y efectos positivos tanto para la organización como para sus stakeholders (Mariappanadar, 2014). Como fruto de la cuestión anteriormente el objetivo general de esta Tesis Doctoral es *estudiar el efecto de los valores organizacionales, las prácticas de gestión de recursos humanos y las relaciones de empleo sobre la sostenibilidad de las organizaciones*, en un entorno organizacional concreto como es el de las cooperativas de trabajo.

Para abordar este objetivo general, en primer lugar, revisamos la literatura teórica y empírica acerca de los temas tratados en la presente Tesis Doctoral: valores organizacionales, sostenibilidad, prácticas de gestión de recursos humanos y relaciones de empleo. Posteriormente analizaremos por medio de tres trabajos de investigación diferentes pero relacionados entre sí las interacciones de las variables antes mencionadas con la sostenibilidad organizacional. De estos tres trabajos de investigación se desprenden los tres objetivos específicos que permiten alcanzar el objetivo general planteado en la presente Tesis Doctoral y que se recogen en la figura 1.2.

Figura 1.2. Modelo integral de investigación.



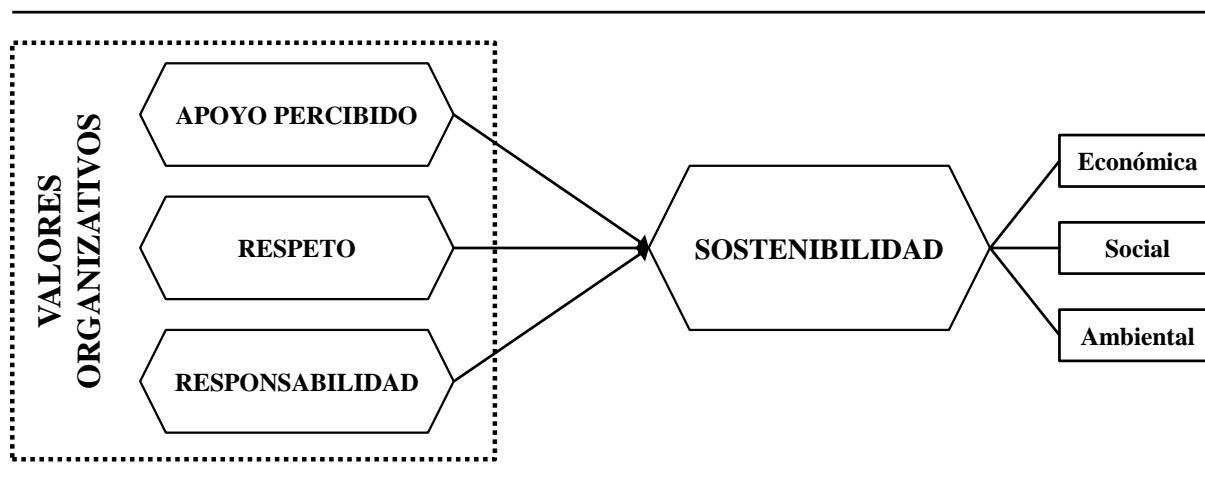
El primer objetivo específico consiste en *estudiar el efecto de los valores organizacionales de las entidades de Economía Social sobre su sostenibilidad*. A través de esta vinculación pretendemos, por un lado, establecer una comprensión de la importancia de la cultura organizacional y los valores más representativos de las entidades del sector seleccionado para desarrollar nuestra investigación. Y, por otro lado, pretendemos estudiar como la sostenibilidad de las organizaciones puede estar condicionada por los valores organizacionales

que una entidad promueve (Twomey et al., 2010). Un estudio previo de los valores organizativos más representativos en las cooperativas a través de sus páginas webs puso de manifiesto que tres valores más representativos eran el apoyo percibido, el respeto y la responsabilidad. Para llegar a estos tres valores realizamos un estudio sobre los valores corporativos de las entidades de Economía Social a partir del estudio realizado por CEPES “*Empresas relevantes de la Economía Social 2017-2018*”. A partir de dicha muestra, consultamos los datos de cada una de las organizaciones a través de su web corporativa. De las 848 entidades que conforman el informe de CEPES encontramos información referente a sus valores corporativos en 262 entidades, lo que supone una tasa del 31% aproximadamente.

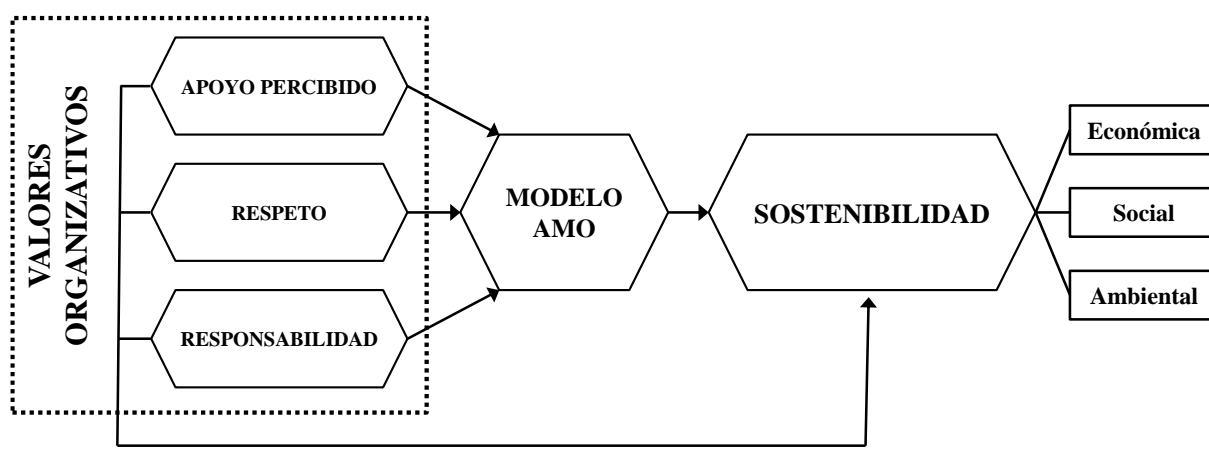
Los datos recabados de esas 262 organizaciones son de índole cualitativa por lo que fueron tratados o con el software *NVivo 11* para *Windows*, diseñado para organizar, analizar y encontrar perspectivas de datos no estructurados o cualitativos, tales como entrevistas, respuestas a encuestas con preguntas abiertas, artículos, contenido en redes sociales y en nuestro caso contenido en webs corporativas. De entre las diferentes herramientas que nos ofrece el software *NVivo 11* hemos empleado la consulta de frecuencia de palabras, a través de la cual el software nos permite enumerar las palabras que se presentan con más frecuencia tanto en recursos, nodos, anotaciones y conjuntos seleccionados. Para trabajar los datos obtenidos, previamente hemos definido los nodos de referencia, considerando como nodo una colección de referencias acerca de un tema, lugar, persona o cualquier otra área de interés en especial. Las referencias se recopilan leyendo los recursos, como entrevistas y grupos de interés específicos, y posteriormente clasificando la información por categoría en los nodos relevantes, en nuestro caso cada valor ha sido considerado como nodo y por tanto definido para que la aplicación reconozca en el conjunto de datos bien la palabra o la propia definición.

Ello nos permitió determinar los tres valores “Apoyo Percibido”, “Respeto” y “Responsabilidad” como los más representativos, dando lugar al planteamiento de la representación gráfica del primer modelo que testaremos en el capítulo segundo de nuestra investigación y que recogemos en la figura 1.3.

Figura 1.3. Representación gráfica del modelo I.

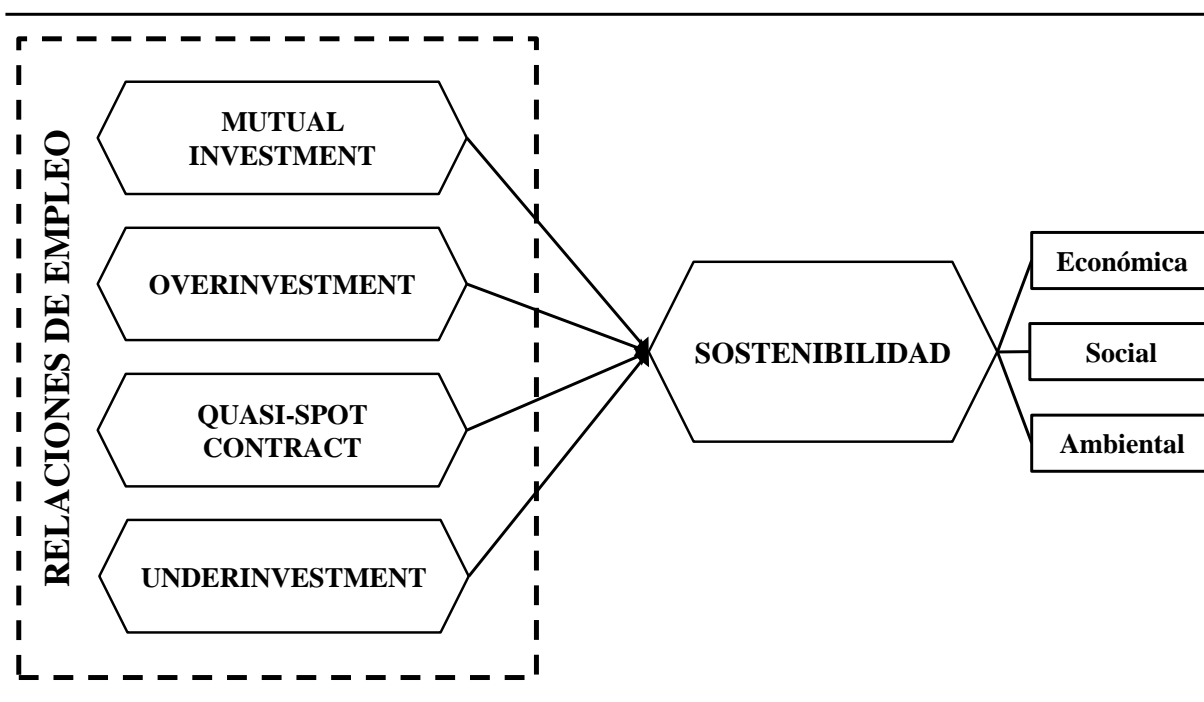


Entendemos que la relación anteriormente descrita puede verse reforzada por la orientación que se le da al sistema de gestión de recursos humanos y concretamente por las prácticas que favorecen el desarrollo de habilidades, motivación u oportunidad en la empresa (Bal & De Lange, 2015). Así, el segundo objetivo específico consiste en estudiar el *papel mediador de las prácticas de gestión de recursos humanos contenidas en el modelo AMO (Ability, Motivation and Opportunity) en la relación directa entre valores organizacionales y sostenibilidad*. A través de esta interacción, consideramos que la sostenibilidad de una organización no sólo viene marcada por sus valores organizacionales, sino que son las prácticas y políticas de gestión de recursos humanos sostenibles las que fomentan y consiguen una mayor sostenibilidad de la organización. La figura 1.4 muestra la representación gráfica de este segundo objetivo específico.

Figura 1.4. Representación gráfica del modelo II.

Finalmente, tendremos en consideración el papel de las relaciones de empleo en la sostenibilidad, ya que las prácticas de gestión de recursos humanos pueden enriquecerse con el estudio del intercambio de expectativas y de ofertas que la empresa hace a sus empleados (Tsui & Wu, 2005). Así, el tercer objetivo específico es *estudiar el posible impacto que tienen las relaciones de empleo de una organización sobre su sostenibilidad, identificando modelos de relación de empleo con impactos positivos y otros con impactos negativos*. En este sentido se analizarían los cuatro modelos teóricos de relación de empleo: Mutual Investment, Quasi-spot Contract, Overinvestment y Underinvestment. Este último trabajo estaría claramente conectado con los dos anteriores, ya que consideramos que las prácticas de gestión de recursos humanos de una organización, además de venir marcadas por los valores y la cultura de una organización, están influenciadas por el tipo de relación de empleo predominante que en ella se establezca.

La figura 1.5 ofrece una representación gráfica del objetivo específico planteado.

Figura 1.5. Representación gráfica del modelo III.

1.3. Estructura de la Tesis Doctoral

La Tesis Doctoral está estructurada por tres capítulos en los que se abordan los tres modelos de investigación propuestos, que estudian las diferentes variables que componen esta investigación: *valores organizacionales*, *prácticas de recursos humanos*, *relaciones de empleo* y *sostenibilidad*. Termina con un capítulo final donde se muestran las principales conclusiones de la Tesis Doctoral.

Antes de desarrollar los capítulos que contienen los diferentes modelos de nuestra investigación es necesario explicar que cada uno de estos tres capítulos ha sido considerado como un artículo académico independiente, por lo que cuentan en su estructura y desarrollo con una introducción, modelo de investigación e hipótesis, metodología empleada y finalmente los resultados obtenidos y las conclusiones alcanzadas. En este sentido, cada capítulo-artículo académico ha sido enviado a una determinada revista científica de relevancia e impacto.

A continuación de este primer capítulo introductorio, donde presentamos la justificación del propósito de la misma y la especificación de sus objetivos generales y específicos tenemos el segundo capítulo de esta tesis, donde planteamos con detalle el tema central de nuestra investigación: la sostenibilidad. Para ello, realizamos una revisión exhaustiva de la literatura y profundizamos en el estudio del término sostenibilidad, analizando su repercusión y diferentes dimensiones. Posteriormente, justificamos la relevancia de los valores organizacionales dentro de la cultura de las empresas, haciendo especial hincapié en su impacto para alcanzar un mejor desarrollo sostenible. Finalmente, analizamos empíricamente el efecto que ejercen los valores más representativos de las entidades sociales cooperativas en su sostenibilidad. Este capítulo, convenientemente adaptado, revisado y traducido, constituye un artículo presentado en los congresos: “*2019 EBEN 32ND Annual Conference: The Enterprise at the service of Society in the 21st Century. XXVII Congreso Internacional EBEN España*”, “*X Iberian Colloquium of Social Economy of CIRIEC*” y aceptado en septiembre de 2020 para su publicación en la revista *Annals of Public and Cooperative Economics*, revista indexada en el tercer cuartil de Economics del Journal of Citations Reports (JCR) y en el segundo cuartil de Economics and Econometrics de Scimago Journal Rank (SJR).

En el tercer capítulo y debido a que justificaremos el papel relevante que las políticas de recursos humanos pueden tener para reforzar la relación entre los valores organizacionales y la sostenibilidad, planteamos el papel mediador de las prácticas de gestión de recursos humanos contenidas en el modelo AMO en la relación estudiada en el capítulo segundo. Ello nos permite estudiar si la relación directa estudiada en el capítulo segundo puede estar condicionada por las diferentes políticas y prácticas de gestión de recursos humanos que adopte una organización, especialmente por aquellas que fomentan el desarrollo de habilidades, motivación y oportunidades en los empleados de las empresas

cooperativas. Al igual que el capítulo segundo, una versión del capítulo tercero se presentó en el XVIII congreso Internacional de Investigadores en Economía Social y Cooperativa organizado por CIRIEC España, celebrado los días 17 y 18 de septiembre de 2020 y se encuentra actualmente en proceso de revisión en la revista *Personnel Review*, indexada en el segundo cuartil de revistas de Industrial Relations & Labor de JCR y en el segundo cuartil de revistas de Organizational Behaviour and Human Resource Management de SJR.

En el cuarto capítulo presentamos la variable de estudio denominada relaciones de empleo y su impacto en la sostenibilidad. Justificaremos que dichas relaciones de empleo son un avance significativo a los modelos de prácticas de recursos humanos porque engloban no solo las ofertas e inversiones de las empresas hacia sus trabajadores sino también las expectativas de contribuciones a realizar por parte de los mismos. Así, en primer lugar llevamos a cabo una aproximación a las relaciones de empleo que pueden producirse en una organización, la literatura consultada destaca cuatro tipos de relaciones de empleo predominantes: Mutual Investment, Quasi-spot Contract, Overinvestment y Underinvestment. En segundo lugar, exponemos el modelo III, estudiando el impacto que cada una de estas relaciones de empleo ejerce sobre la sostenibilidad organizacional, ya que veremos como algunas pueden favorecer la sostenibilidad y otras impedirla. Este capítulo se encuentra actualmente en proceso de revisión en la revista *The International Journal of Human Resource Management*, indexada en el segundo cuartil de revistas de Management de JCR y en el primer cuartil de revistas de Organizational Behaviour and HRM de SJR.

Finalmente en el quinto y último capítulo de la Tesis Doctoral presentamos las principales conclusiones extraídas en el desarrollo de la misma. Para ello, comenzamos con la exposición de las principales conclusiones obtenidas del trabajo llevado a cabo. A continuación destacamos las diferentes

contribuciones que nuestros resultados hacen a la literatura existente en la materia de gestión sostenible de recursos humanos. Y, por último, destacamos varias limitaciones de nuestro estudio, así como las posibles líneas de investigación de las que se pueden desprender futuros trabajos.

1.4. Bibliografía

Amin, A., Cameron, A., & Hudson, R. (2002). Placing the Social Economy.

Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203166123>

Argudo Périz, J. L. (2011). El Tercer Sector y Economía Social: marco teórico y situación social. *Acciones e Investigaciones Sociales*, (15), 239.

https://doi.org/10.26754/ojs_ais/ais.200215230

Augier, M., & Teece, D. J. (2009). Dynamic Capabilities and the Role of Managers in Business Strategy and Economic Performance. *Organization Science*, 20(2), 410–421. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0424>

Ávila, R. C., & Campos, J. L. M. (2018). The social economy facing emerging economic concepts: Social innovation, social responsibility, collaborative economy, social enterprises and solidary economy. *CIRIEC-España Revista de Economía Publica, Social y Cooperativa*, (93), 5–50.

<https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.93.12901>

Bal, P. M., & De Lange, A. H. (2015). From flexibility human resource management to employee engagement and perceived job performance across the lifespan: A multisample study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(1), 126–154.

<https://doi.org/10.1111/joop.12082>

Brundtland, G. (1987). Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. Oxford Paperbacks, Report of, 400. <https://doi.org/10.2307/2621529>

Business Roundtable An Association. (2019). Business Roundtable “Statement on the Purpose of a Corporation” Proposes New Paradigm.

Carreras, L. (2008). El subsector empresarial no financiero de la economía social. La fiscalidad de las sociedades cooperativas, sociedades laborales y sociedades agrarias de transformación. TDX (Tesis Doctorals en Xarxa). Universitat Rovira i Virgili.

Cavagnaro, E., & Curiel, G. (2017). The Three Levels of Sustainability. The Three Levels of Sustainability. Greenleaf Pub. <https://doi.org/10.4324/9781351277969>

Chaves, R., & Sajardo-Moreno, A. (2004). Social Economy Managers: Between Values and Entrenchment. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(1), 139–161. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2004.00246.x>

Desroche, H. (1983). Pour un traité d'économie sociale. París, Coopérative D'information et D'édition Mutualiste. ISBN: 2-903819-07-6

Ehnert, I. (2009). Sustainable Human Resource Management. Heidelberg: Physica-Verlag HD. <https://doi.org/10.1007/978-3-7908-2188-8>

- Ehnert, I., & Harry, W. (2012). Recent developments and future prospects on sustainable human resource management: Introduction to the special issue. *Management Revue*, 23(3), 221–238. https://doi.org/10.1688/1861-9908_MREV_2012_03_EHNERT
- Fecher, F., Chaves, R., & Monzon, J. L. (2012). Introduction: Recent trends in social economy research. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 83(3), 251–258. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2012.00470.x>
- Florea, L., Cheung, Y. H., & Herndon, N. C. (2013). For All Good Reasons: Role of Values in Organizational Sustainability. *Journal of Business Ethics*, 114(3), 393–408. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1355-x>
- Fonseca, L., Domingues, P., & Dima, A. (2020). Mapping the Sustainable Development Goals Relationships. *Sustainability*, 12, 3359. <https://doi.org/10.3390/su12083359>
- Hansmann, H. (2003). The Role of Trust in Nonprofit Enterprise (pp. 115–122). https://doi.org/10.1007/978-1-4615-0131-2_6
- Harris, J. R. (1990). Ethical Values of Individuals at Different Levels in the Organizational Hierarchy of a Single Firm. *Journal of Business Ethics*, 9(9), 741–750
- Hwang, H., & Powell, W. (2009). The Rationalization of Charity: The Influences of Professionalism in the Nonprofit Sector. *Administrative Science Quarterly - Admin sci quart*, 54, 268–298. <https://doi.org/10.2189/asqu.2009.54.2.268>

- Karnani, A. (2011). Social Entrepreneurship: Beyond the Hype. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 6(2), 99–116.
https://doi.org/10.1162/inov_a_00072
- Kramer, R. M. (1979). Voluntary Agencies in the Welfare State: An Analysis of the Vanguard Role. *Journal of Social Policy*, 8(4), 473–488.
<https://doi.org/DOI:10.1017/S0047279400009284>
- Levitt, T. (1973). The Third Sector - New Tactics for A Responsive Society. AMACOM.
- Mariappanadar, S. (2014). Stakeholder harm index: A framework to review work intensification from the critical HRM perspective. *Human Resource Management Review*, 24(4), 313–329.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2014.03.009>
- Marquardt, B. (2006). A history of sustainability. An environmental concept in the history of Central Europe (1000-2006). *Historia Critica*. Universidad de los Andes, Bogotá Colombia. <https://doi.org/10.7440/histcrit32.2006.07>
- Pastor Seller, E. (2011). El papel de la economía social como motor del cambio social y la democratización sostenible de las políticas públicas sociales en el ámbito local. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 104, 143–169.
https://doi.org/10.5209/rev_reve.2011.v104.5
- Sagiv, L., & Schwartz, S. H. (2007). Cultural values in organisations: insights for Europe. *European J. International Management* (Vol. 1).
<https://doi.org/10.1504/EJIM.2007.014692>

- Scheeres, H., & Rhodes, C. (2006). Between cultures: Values, training and identity in a manufacturing firm. *Journal of Organizational Change Management*, 19(2), 223–236. <https://doi.org/10.1108/09534810610648924>
- Schortgen, A. (2010). Commission on Private Philanthropy and Public Needs (The Filer Commission). In H. K. Anheier & S. Toepler (Eds.), *International Encyclopedia of Civil Society* (pp. 508–509). New York, NY: Springer US. https://doi.org/10.1007/978-0-387-93996-4_707
- Sinitsyn, M., & Weisbrod, B. (2008). Behavior of Nonprofit Organizations in For-Profit Markets: The Curious Case of Unprofitable Revenue-Raising Activities. *Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE)*, 164, 727–750. <https://doi.org/10.1628/093245608786534604>
- Tsui, A. S., & Wu, J. B. (2005). The new employment relationship versus the mutual investment approach: Implications for human resource management. *Human Resource Management*, 44(2), 115–121. <https://doi.org/10.1002/hrm.20052>
- Twomey, D. F., Twomey, R. F., Farias, G., & Ozgur, M. (2010). Human Values and Sustainability: Can Green Swim Upstream?. *People & Strategy*, 33(1), 52–59. ISSN: 1946-4606

CAPÍTULO 2: Valores organizacionales para un desarrollo sostenible en empresas cooperativas¹

2.1. Introducción

2.2. Sostenibilidad organizacional

2.3. Valores organizacionales

2.4. Modelo de Investigación e Hipótesis

2.5. Metodología

2.6. Resultados

2.7. Conclusiones

2.8. Bibliografía

2.1. Introducción

La investigación empresarial y organizacional sugiere que la llamada a un nuevo modelo económico más sostenible debe estar sustentada en fundamentos sólidos como son los valores sociales y organizativos (Wal et al., 2008). Ello se debe a que la actual sociedad demanda un cambio de paradigma económico global, donde las empresas tienen un papel fundamental ya que son gestoras y consumidoras de gran cantidad de recursos, se relacionan con otros grupos (gobiernos, accionistas, empleados) y sus acciones deben ir encaminadas hacia

¹ Este capítulo fue publicado en 2020: Rincon-Roldan, F. y Lopez-Cabrales, A. (2020): “Ethical values in Social Economy for Sustainable Development”, *Annals of Public and Cooperative Economics*. Se presentó además en los Congresos: “2019 EBEN 32ND Annual Conference: The Enterprise at the service of Society in the 21st Century. XXVII Congreso Internacional EBEN España” y al “X Iberian Colloquium of Social Economy of CIRIEC-2019”.

un desarrollo sostenible incorporando en su estrategia la sostenibilidad corporativa. El *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI) define la sostenibilidad corporativa como un enfoque de negocio que persigue crear valor a largo plazo para los accionistas mediante el aprovechamiento de oportunidades y la gestión eficaz de los riesgos inherentes al desarrollo económico, medioambiental y social. Así, en este segundo capítulo de la tesis, vamos a analizar el impacto que tienen los valores organizacionales en la búsqueda de un modelo de gestión más sostenible (Smith et al., 2013), configurando el primer modelo de investigación que planteamos estudiar y definiendo variables clave de esta Tesis Doctoral.

Con todo ello pretendemos cubrir un vacío de investigación, ya que hasta ahora no se ha tratado con profundidad la relación entre determinados valores organizativos y la sostenibilidad organizacional. Al ser la sostenibilidad el enfoque empresarial que demanda la actual sociedad (Cavagnaro & Curiel, 2017), el análisis de los valores que la hacen posible se presenta como muy relevante. Consideramos que un futuro más sostenible debe apoyarse en comportamientos más éticos y fundamentados en determinados valores que contribuyan a la toma de decisiones y a la solución de los problemas que demanda la actual sociedad. En este capítulo pretendemos así desentrañar dos cuestiones de investigación pendientes en la literatura de la sostenibilidad: Primero, qué valores están vinculados con la sostenibilidad de las organizaciones y segundo cómo influye cada uno de estos valores a la sostenibilidad económica, social y ambiental de las organizaciones.

Para responder a estas cuestiones estudiaremos los valores más representativos de las entidades de Economía Social, sector de una importancia capital en el panorama económico y social europeo (Lee, 2020). Justificamos la elección de este sector además de por su importante crecimiento, por la importancia que tienen los principios y valores en este tipo de entidades, así como su clara orientación a generar modelos de gestión sostenible (Sunley &

Pinch, 2012). Además, analizaremos la sostenibilidad separando las tres dimensiones que la conforman: económica, social y ambiental, que plantean nuevas oportunidades y retos, tanto para las organizaciones como para la sociedad en su conjunto (Greening & Turban, 2000).

Pretendemos estudiar así, en qué medida diferentes valores organizativos pueden impactar de diverso modo en las dimensiones de la sostenibilidad. Consideramos que la investigación de esta cuestión es fundamental, debido a que es una demanda cada vez más incipiente de la sociedad, ya que el actual modelo económico debe ser más respetuoso y responsable con su entorno. Los resultados arrojan luz sobre cómo las organizaciones pueden fomentar su sostenibilidad a través de sus valores organizativos. De nada sirve marcar objetivos sostenibles si estos no son compartidos por los empleados de las organizaciones. Estos objetivos deben estar alineados con la misión, visión y estrategia de la empresa, pero fundamentalmente deben ser interiorizados por la dirección y la organización en general a través de valores organizativos orientados a la sostenibilidad.

Este segundo capítulo se estructura de la siguiente forma: tras esta introducción se presenta un marco teórico donde abordamos la sostenibilidad empresarial y los valores organizacionales. Posteriormente mostramos el modelo de investigación propuesto y las hipótesis a testar a través de la metodología empleada, así como la determinación de la muestra y escalas de medida empleadas. Finalmente, mostramos los resultados obtenidos y realizamos una discusión a partir de dichos resultados. Concluyendo con las implicaciones del modelo planteado, así como sus limitaciones.

2.2. Sostenibilidad organizacional

En el contexto actual la sociedad se enfrenta a desafíos tales como el cambio climático, la erradicación de la pobreza y la constante búsqueda del equilibrio entre progreso económico y social, las empresas deben estar comprometidas con la sostenibilidad a través de una adecuada gestión de los recursos y relación con los stakeholders (Mariappanadar, 2014).

Tomando en consideración los postulados de la **Teoría de los Stakeholders** (Freeman, 1984) parece evidente que los stakeholders han jugado un papel relevante en la asimilación por parte de las empresas de las prácticas de sostenibilidad, debido a que las empresas no son entidades autónomas e independientes, sino que están formadas por una red de relaciones que involucran a diferentes stakeholders como empleados, clientes, comunidades, proveedores, entre otros. De esta forma, los stakeholders han conseguido que las organizaciones adopten estrategias orientadas a la sostenibilidad a través de la presión ejercida y sus relaciones de colaboración, logrando que cambien su actitud, forma de proceder y mejorando su posición competitiva (Fonseca et al., 2016). Además, en los últimos años las organizaciones han comenzado a integrar de forma voluntaria en su gestión, a través de la Responsabilidad Social Corporativa, respuestas a las necesidades sociales, económicas y ambientales de la actual sociedad, a través de iniciativas socialmente responsables que redundan en una mejor gestión y reputación como respuesta precisamente a las presiones ejercidas por diferentes stakeholders (Gallardo-Vázquez et al., 2019).

Esto último nos permite conectar la Teoría de los Stakeholders con la **Teoría Institucional** (DiMaggio & Powell, 1983), la cual puede explicar la sostenibilidad de las organizaciones al considerar que éstas sobreviven y tienen éxito cuando buscan y consiguen la congruencia con las expectativas del ambiente (De Prins et al., 2014). Al desarrollar las empresas su actividad en un

“ambiente institucional” se incorporan diferentes normas y valores que condicionan sus decisiones. El resultado de las presiones externas e internas, como son las leyes o los reglamentos gubernamentales, por citar un ejemplo, provocan el denominado “isomorfismo institucional” que es el resultado de conductas organizativas que generan organizaciones cada vez más homogéneas dentro de ámbitos específicos de actuación. Por tanto, las presiones institucionales obligan a las organizaciones a iniciar procesos estratégicos orientados a adoptar enfoques y prácticas asociadas a la sostenibilidad.

Partiendo de que la sostenibilidad es un proceso y no un estado (Jackson, 2012), se hace necesario conceptualizar y delimitar dicho término. La sostenibilidad es considerada como el proceso que busca el equilibrio entre el consumo y la regeneración de recursos (Ehnert, 2009), donde las organizaciones se comprometen a regenerar y desarrollar los recursos que ellos mismos consumen hoy y necesitarán en el futuro.

El concepto de sostenibilidad permite establecer las bases para superar con éxito los actuales desafíos de la sociedad, ubicando en el centro de la cultura empresarial los términos de sostenibilidad individual, organizacional y social, niveles íntimamente relacionados (Docherty et al., 2002). En concreto para las empresas, el concepto general de sostenibilidad se especifica en el término Sostenibilidad Empresarial considerada por algunos autores, como la satisfacción de las necesidades de los stakeholders sin comprometer las necesidades de las generaciones futuras (Dyllick & Hockerts, 2002).

La mayoría de las organizaciones asocian la noción de sostenibilidad con la dimensión económica, formada a su vez por la fortaleza financiera, la productividad o el beneficio económico (Steurer et al., 2005). Probablemente ello se deba a que las organizaciones más prósperas y financieramente más fuertes busquen mantener su ventaja competitiva de una forma sostenible en el

tiempo. Pero actualmente esta noción ha cambiado, ya que podemos considerar que la sostenibilidad económica está relacionada con el bienestar económico y la calidad de vida: pérdida de empleo, inseguridad financiera, pérdida de ingresos (Choi & Ng, 2011). Ello nos hace ver que el concepto de **sostenibilidad económica** se ha ampliado desde una perspectiva más empresarial o externa hacia otra más personal o interna, es decir contemplando tanto a la organización como al empleado y buscando beneficios económicos a largo plazo que se sustentan en relaciones justas con proveedores, clientes y otros stakeholders (Florea et al., 2013).

La segunda dimensión considera que la **sostenibilidad social** genera procesos de bienestar social, relacionados con la salud, la seguridad, la calidad de vida de los miembros que componen una organización (Janker & Mann, 2020). Para poder garantizar el bienestar de los empleados, el principal desafío de las organizaciones es buscar el equilibrio entre las necesidades personales y las organizacionales, desafío que se ha vuelto sumamente complicado debido a las implicaciones éticas que tienen las decisiones de las organizaciones, donde prima el interés de la organización sobre el interés individual (Choi & Ng, 2011). Consideramos por tanto que la sostenibilidad social hace especial hincapié en la importancia de las inversiones y los esfuerzos que realizan las organizaciones para conseguir una ventaja competitiva integrando entre sus intereses los propios intereses de sus empleados (Florea et al., 2013).

La tercera y última dimensión está relacionada con la protección del medio ambiente, en la cual subyace la implicación moral de salvaguardar los recursos naturales para las generaciones venideras. Tradicionalmente esta dimensión ha estado formada a su vez por la explotación de los recursos, las emisiones y los daños al medio ambiente (Steurer et al., 2005). Pfeffer (2010) enfatizó la importancia del recurso humano en la gestión de los recursos de las organizaciones, evitando el desperdicio de materias primas o en el aumentando

la productividad. Algunos autores proponen que la forma más efectiva de abordar la **sostenibilidad ambiental** en las organizaciones es a través de los valores organizacionales, definidos como patrones de comportamiento compartidos por los miembros de una organización. Sobre ellos los miembros de la organización pueden adoptar acciones encaminadas a racionalizar los recursos, reducir las emisiones y proteger el medio ambiente (Florea et al., 2013), reduciendo la huella ambiental de su organización (Ehnert et al., 2014).

Por tanto, la sostenibilidad en la empresa persigue crear valor en el largo plazo para los diferentes stakeholders mediante el aprovechamiento de oportunidades y la gestión eficaz de los riesgos derivados de las actividades económicas, sociales y ambientales. La incorporación en las organizaciones de estas tres dimensiones se ha llevado a cabo a través de la “*Triple Bottom Line*” modificando la contabilidad tradicional de las empresas para incorporar estos nuevos criterios de rentabilidad sostenible (Garriga & Melé, 2013).

2.3. Valores organizacionales

Para alcanzar los niveles de sostenibilidad deseables que acabas de describir, las organizaciones deben modificar sus prioridades y dicho cambio debe trasladarse a los nuevos valores de las mismas (O’Neill et al., 2011; Florea et al., 2013). Los valores representan un modo particular y específico de conducta o estado deseable que a su vez está formado por componentes cognitivos, afectivos y conductuales (Rokeach, 1973). En el contexto organizacional, los valores son considerados como estándares de comportamiento que definen una forma de realizar y alcanzar los objetivos propuestos (George & Jones, 1997).

Los valores de una organización, su misión y visión determinan y condicionan el comportamiento de los individuos que la forman (Klemm et al., 1991). Además los valores organizativos desarrollan la misión y la visión,

describiendo patrones específicos para su logro y son considerados estándares de comportamiento empresarial para los individuos de una organización (Kaptein & Wempe, 2002). Por tanto, subyacen y guían el comportamiento de una organización y al ser compartidos por los empleados que la forman inciden en su rendimiento (Agle & Caldwell, 1999). Algunos trabajos anteriores ya han demostrado la vinculación de determinados valores con resultados organizativos socialmente responsables. Por ejemplo, la vinculación de los valores personales de los empleados y su actitud hacía labores de gestión sostenible (Ng & Burke, 2010), valores que inciden en la implementación de estrategias socialmente responsables (Hemingway & MacLagan, 2004) o por ejemplo la vinculación de los valores con la toma de decisiones éticas (Fritzsche & Oz, 2007). Cabe destacar como la globalización supone un importante desafío para las organizaciones, a la hora marcar una identidad corporativa orientada a lograr y mantener su rendimiento. Sobre la base del trabajo valores universales realizado por Schwartz (1992) se han identificado muchos valores organizacionales, pero el paso del tiempo y los nuevos escenarios donde se mueven las organizaciones, hace necesario introducir nuevos valores que estén más alineados con los objetivos de las organizaciones y las personas que las forman (Sagiv & Schwartz, 2007).

La literatura ofrece algunos indicios sobre la relación existente entre los valores organizacionales y la sostenibilidad empresarial. Los trabajos de investigación consultados para realizar esta Tesis Doctoral nos permiten sugerir los siguientes argumentos: Primero: las organizaciones están formadas por individuos y son las actitudes, valores y compromiso de estos los que las hacen desarrollarse y ser más sostenibles (Trevino & Brown, 2004), segundo: el ADN de una organización está en su cultura organizacional, la cual contiene el conjunto de valores que la orienta a ser más sostenible (Arjoon, 2006), tercero: los valores compartidos por un conjunto de empleados pueden orientar a la

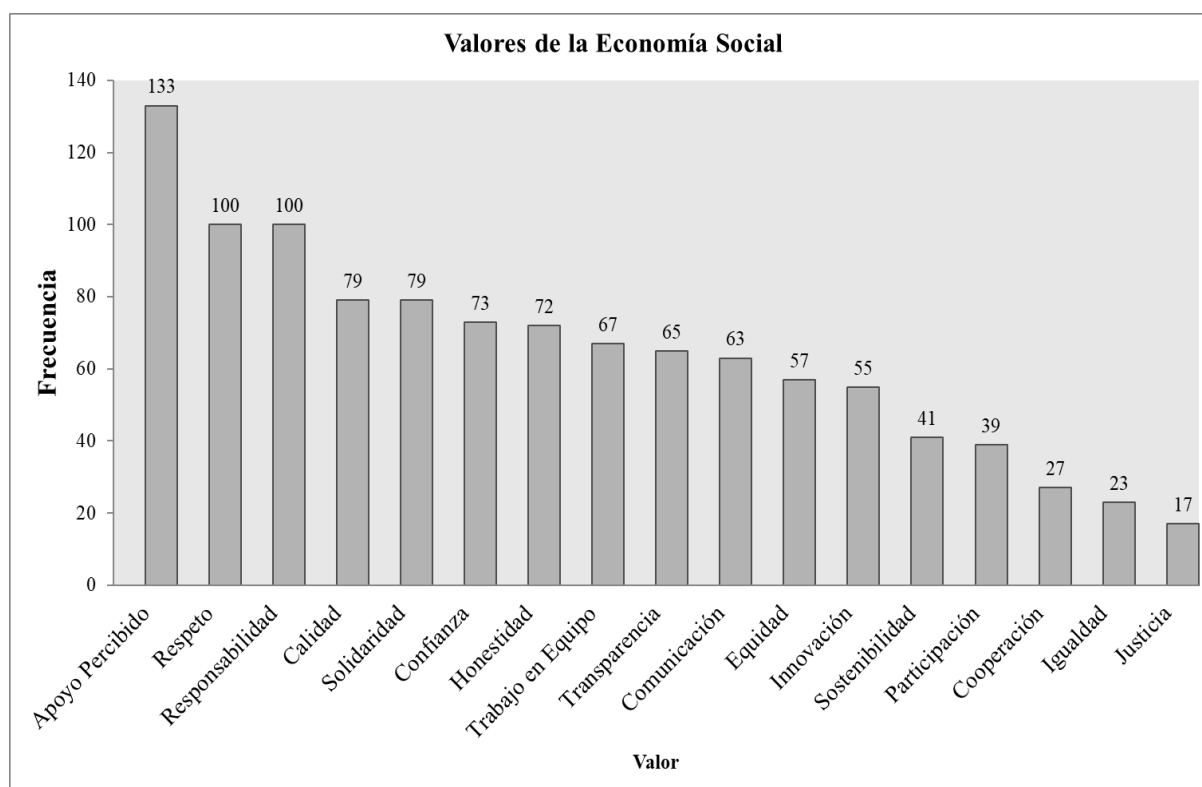
organización hacía un rendimiento mayor y sostenible (Agle & Caldwell, 1999), cuarto: para lograr la sostenibilidad las organizaciones deben integrar los valores individuales a su cultura organizativa (Stone et al., 2007) y quinto: las organizaciones tienen la necesidad de gestionar sus recursos de forma sostenible y para ello deben alinear los valores individuales con los de la propia organización (Jackson, 2012).

La mayor parte de los trabajos citados anteriormente realizan una vinculación directa entre valores y sostenibilidad, sin identificar qué valores organizacionales inciden más significativamente en la búsqueda de la sostenibilidad en sus tres dimensiones. En este capítulo pretendemos contribuir a la literatura identificando tres valores organizacionales con un potencial impacto en la sostenibilidad: los valores de apoyo percibido, respeto y responsabilidad organizacional.

Dichos valores fueron seleccionados por medio de una revisión de la literatura y el estudio de la información recogida en las páginas webs de una muestra de 262 cooperativas españolas con el software *NVivo 11* para *Windows*. De entre las diferentes herramientas que nos ofrece el software *NVivo 11*, empleamos la consulta de frecuencia de palabras, a través de la cual el software nos permite enumerar las palabras que se presentan con más frecuencia tanto en recursos, nodos, anotaciones y conjuntos seleccionados. Para trabajar los datos obtenidos, previamente definimos los nodos de referencia, considerando como nodo una colección de referencias acerca de un tema, lugar, persona o cualquier otra área de interés en especial. Las referencias se recopilan leyendo los recursos, como entrevistas y grupos de datos específicos, y posteriormente clasificando la información por categoría en los nodos relevantes, en nuestro caso cada valor ha sido considerado como un nodo y por tanto definido para que el software reconozca en el conjunto de datos la palabra o su definición. Como resultado final el software *NVivo 11* nos ofreció de forma ordenada y

jerarquizada en función a su número de repeticiones, los valores más representativos de las organizaciones estudiadas fueron apoyo percibido, respeto y responsabilidad que ocuparon las tres primeras posiciones. Como puede verse en la Tabla 2.1, otros valores que ocuparon posiciones relevantes fueron los de calidad, solidaridad, confianza y honestidad, aunque todos ellos tuvieron puntuaciones por debajo de 100 repeticiones. Consideramos los valores más relevantes para nuestra investigación aquellos que tuvieron una frecuencia igual o superior a 100 repeticiones, debido a que es en este número donde se produce la mayor diferencia entre todas las puntuaciones obtenidas.

Tabla 2.1. Valores más representativos de la Economía Social.



Fuente: NVivo 11 para Windows

A continuación estudiamos estos tres valores más representativos en relación con el concepto de sostenibilidad.

2.4. Modelo de Investigación e Hipótesis

El primer valor analizado, apoyo percibido, proviene de la teoría del apoyo organizacional (Eisenberger et al., 1986) y se refiere a como la organización ofrece soporte a sus empleados en caso de que precisen ayuda, ejerciendo una influencia positiva sobre la participación, compromiso y motivación de los empleados hacia su organización (Kinnunen et al., 2008). De esta forma además, los empleados de una organización consideran que la empresa aprecia sus esfuerzos y aportaciones, aumentando por tanto el compromiso del empleado con la organización, lo que incide positivamente en el rendimiento del empleado ante situaciones críticas o estratégicas de la organización, tales como una reorientación estratégica o una reestructuración de plantilla (Lee & Peccei, 2007). En este sentido, autores como Shanock & Eisenberger (2006) destacan este valor como sumamente importante para cualquier empresa, ya que refleja la manera en la que los empleados de una organización interpretan el apoyo que reciben a través del trato de sus superiores y organización, lo que mejora sustancialmente el comportamiento y motivación de los empleados.

Dicho valor organizativo de apoyo percibido también está basado en la teoría del intercambio social (Mael & Ashforth, 1992), en la que los trabajadores tienden a cambiar esfuerzo y dedicación con su organización a través de incentivos tangibles, como pueden ser salarios competitivos, beneficios sociales o incentivos emocionales como la aprobación o el reconocimiento. Así pues, el apoyo organizacional percibido influye directamente en la relación laboral entre empresa y empleado generando un importante vínculo (Rocha, 2015), por lo que podemos afirmar que empleados con altos niveles de apoyo organizacional percibido aumentarán su compromiso con la organización y realizarán esfuerzos necesarios para ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos. Generando altas expectativas en el empleado (Rhoades, Eisenberger, & Armeli, 2001), quien a cambio aumenta su nivel de compromiso y se esfuerza por cumplir con

los objetivos que le marca su organización (Backhaus & Tikoo, 2004), como consecuencia de una reciprocidad entre empleado y organización (Perugini et al., 2003). Por tanto, este valor alinea los intereses organizacionales e individuales, fomentando una cooperación bidireccional que ayuda a las organizaciones en la consecución de sus objetivos (Kark & Waismel-Manor, 2010). Consideramos que el valor organizativo de apoyo percibido puede traducirse en una implicación mayor de los empleados en la búsqueda de la sostenibilidad de sus organizaciones, por ello formulamos la siguiente hipótesis general:

Hipótesis 1 (H1): El valor apoyo percibido estará positivamente relacionado con la sostenibilidad empresarial.

Esta hipótesis general puede ampliarse a las tres siguientes hipótesis específicas (Figura 2.1):

Hipótesis 1a (H1a): El valor apoyo percibido estará positivamente relacionado con la sostenibilidad económica.

Hipótesis 1b (H1b): El valor apoyo percibido estará positivamente relacionado con la sostenibilidad social.

Hipótesis 1c (H1c): El valor apoyo percibido estará positivamente relacionado con la sostenibilidad ambiental.

El segundo valor, definido como respeto, es comúnmente citado en las memorias de importantes corporaciones como *Microsoft*, *Bayer* o *Apple*, colocándolo como valor central de su misión (Ramarajan et al., 2008). Existe una amplia literatura que aborda el valor respeto dentro de las organizaciones, literatura que abarca disciplinas como la filosofía, la psicología e incluso la sociología. Para Kant (1993), el respeto es un derecho fundamental de los seres humanos. En el ámbito organizacional, el respeto, es considerado como un

importante factor en la satisfacción laboral de los empleados, llegando incluso a estar en ocasiones por encima del sueldo u otros beneficios (Ramarajan et al., 2008). Por ello se ha convertido en un tema recurrente en el ámbito de la dirección y gestión de las organizaciones, a través de la creación de una cultura de respeto (Koys, 1988). Así pues, el respeto incluye la identidad y la capacidad de relacionarse en la sociedad de un individuo (Mead et al., 1934), por lo que confirma y sustenta el valor de un individuo como ser humano (Margolis, 2001). Sin embargo la falta de respeto hacia el individuo puede minar su existencia, lesionándolo y provocando un colapso de su identidad (Honneth, 1992). Las organizaciones están formadas por individuos que trabajan en grupo, lo que supone un contexto colectivo donde deben relacionarse con otros miembros y con la propia organización. La importancia del valor respeto en las organizaciones radica en el estatus que se le otorga al individuo dentro del grupo y de la propia organización (De Cremer et al., 2001). Estudios como el elaborado por O'Reilly et al. (1991) sobre el respeto por las personas, encuestando a 800 empleados de siete organizaciones diferentes, concluyen que el valor respeto se encuentra entre los más valorados y significativos de la cultura organizacional. De igual modo autores como Tenbrunsel et al. (2003) analizaron como el respeto organizacional afecta al clima laboral, mejorando la estima de los individuos, la dignidad y el sentido de pertenencia al grupo. Así pues, podemos concretar el valor respeto como una prioridad en empresas de garantizar un trato digno, justo y equitativo a sus trabajadores (Bartel et al., 2012).

Numerosas investigaciones destacan la importancia del valor organizativo vinculado al respeto a los empleados y sus implicaciones con el desarrollo y rendimiento empresarial (Rogers & Ashforth, 2017). Una organización incluye el respeto en su cultura organizacional a través de la consideración de los intereses de sus empleados, no prevaleciendo el interés empresarial sobre el

individual. Es decir, la empresa evita generar posibles perjuicios económicos o sociales a sus stakeholders (Gouldner, 1960) y muy especialmente a sus empleados (Järlström et al., 2018). Las organizaciones que promueven el respeto dentro de su cultura mejoran el clima laboral y el trabajo en equipo (De Prins et al., 2014), generando una confianza mutua entre empresa y empleado que se traduce en una mayor implicación de sus empleados en la consecución de los objetivos organizacionales. El respeto genera además una motivación en los empleados que facilita su implicación y los hace más receptivos ante cambios estratégicos organizativos tales como la búsqueda de la gestión sostenible (Dougherty et al., 2008), pudiendo incidir por tanto positivamente este valor en la gestión sostenible económica, social y ambiental de una organización. Basándonos en lo expuesto anteriormente formulamos la siguiente hipótesis general de nuestra investigación:

Hipótesis 2 (H2): El valor respeto estará positivamente relacionado con la sostenibilidad empresarial.

Esta hipótesis general puede ampliarse a las tres siguientes hipótesis específicas (Figura 2.1):

Hipótesis 2a (H2a): El valor respeto estará positivamente relacionado con la sostenibilidad económica.

Hipótesis 2b (H2b): El respeto estará positivamente relacionado con la sostenibilidad social.

Hipótesis 2c (H2c): El respeto estará positivamente relacionado con la sostenibilidad ambiental.

Finalmente, el último valor analizado es el de la responsabilidad organizacional, que cuenta con innumerables definiciones, perspectivas y

discrepancias en su delimitación (Kaptein & Wempe, 2002). A nivel organizacional, el valor responsabilidad está estrechamente vinculado al cumplimiento de las obligaciones y la toma de decisiones que realizan las empresas en su entorno, asumiendo las consecuencias tanto de sus impactos negativos como de sus aportaciones positivas a la sociedad. La responsabilidad se ha convertido en un deber para las grandes corporaciones (Aguinis & Glavas, 2012; Bondy et al., 2012), entendida como las políticas y prácticas que reflejan las acciones de una organización hacia sus stakeholders (Matten & Moon, 2008). Generalmente la terminología trata a la “responsabilidad organizacional” como sinónimo de “responsabilidad social”, lo cual tendría sentido si se considera que “social” es el conjunto de la sociedad con la que interactúa la organización (Abbott & Monsen, 1979).

Las organizaciones delimitan su responsabilidad a través de la elaboración de su código ético, a través del cual definen sus responsabilidades hacia sus stakeholders y la conducta que la organización espera de sus empleados, todo ello a través de los principios y valores que la empresa asume (Langlois & Schlegelmilch, 1990). De entre las diferentes acepciones la más usada es aquella que define a la responsabilidad como la decisión voluntaria de una organización de contribuir a mejorar la sociedad y respetar el medio ambiente (Gallardo-Vázquez et al., 2014). Se trata por tanto de un concepto ampliamente usado por las organizaciones a través de la denominada Responsabilidad Social Corporativa, terminología que en la última década ha experimentado un importante crecimiento (Schmidpeter, 2013). Una definición más concreta de responsabilidad organizacional, puede ser la ofrecida por Aguinis (2011), quien la define como las acciones y políticas organizacionales específicas en el contexto empresarial que toman en cuenta tanto las expectativas de los stakeholders como las repercusiones económicas, sociales y ambientales contenidas en la *Triple Bottom Line*.

Las organizaciones deciden voluntariamente contribuir a la mejora de la sociedad y para ello deben realizar una gestión sostenible de sus recursos y de su impacto en el medio ambiente (Mark-Herbert & Schantz, 2007). En este sentido buscan minimizar el daño que pueda generar la actividad desarrollada por una organización hacia las personas, la sociedad, el medio ambiente e incluso a otras organizaciones de su entorno (Gregg et al., 2008). Los empleados perciben el grado de responsabilidad de su organización y responden a ella asumiendo e interiorizando esa responsabilidad como valor propio (Lis, 2012). De esta forma la percepción de la responsabilidad organizacional genera en los empleados una identificación que este revierte a su vez adoptando conocimientos, habilidades y actitudes que fomenten el desarrollo responsable y sostenible de su organización (Shafer et al., 2007). Por lo anteriormente expuesto, consideramos la existencia de una posible relación directa y positiva entre el valor responsabilidad y la sostenibilidad organizacional, formulando por tanto la última hipótesis general de este capítulo:

Hipótesis 3 (H3): El valor responsabilidad estará positivamente relacionado con la sostenibilidad empresarial.

Esta hipótesis general puede ampliarse a las tres siguientes hipótesis específicas (Figura 2.1):

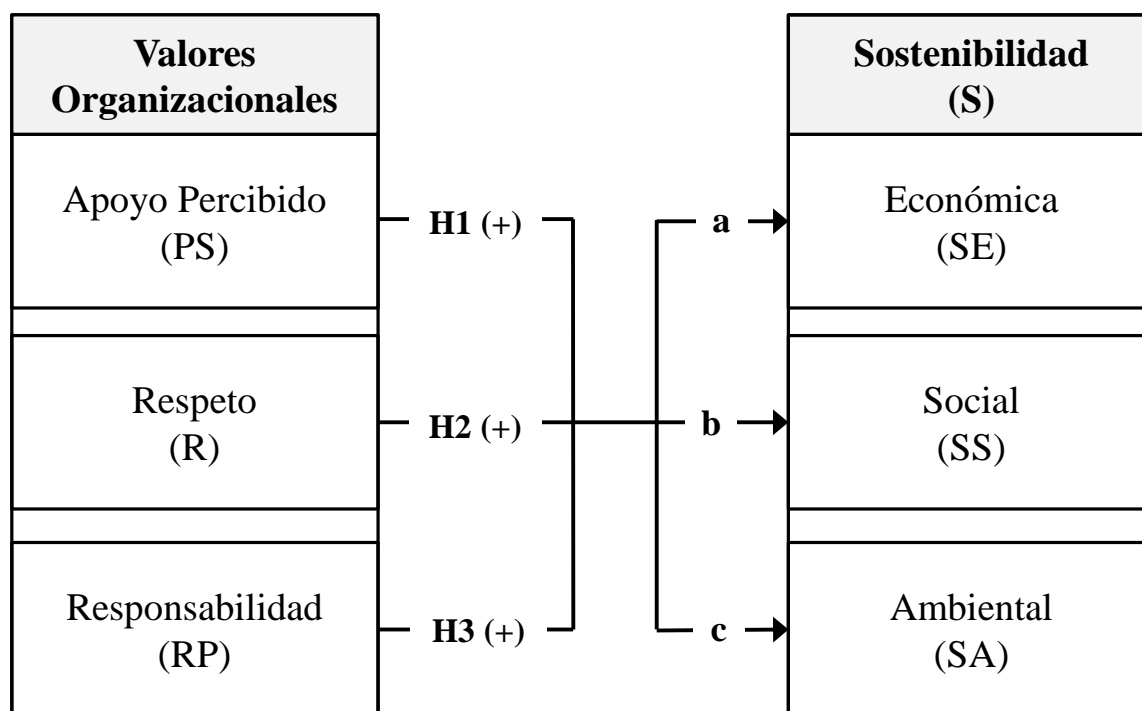
Hipótesis 3a (H3a): El valor responsabilidad estará positivamente relacionado con la sostenibilidad económica.

Hipótesis 3b (H3b): El valor responsabilidad estará positivamente relacionado con la sostenibilidad social.

Hipótesis 3c (H3c): El valor responsabilidad estará positivamente relacionado con la sostenibilidad ambiental.

La figura 2.1 muestra el modelo de investigación planteado en el presente capítulo:

Figura 2.1. Modelo de Investigación e Hipótesis.



2.5. Metodología

2.5.1. Muestra y procedimiento

Como señalamos en la introducción de esta Tesis Doctoral, la unidad de análisis son las empresas de Economía Social, dentro de las cuales estudiamos las cooperativas, por ser las entidades más representativas, atendiendo a su mayor presencia, generación de empleo y facturación. Según el informe publicado por *Cooperatives Europe* titulado “*The power of Cooperation - Cooperatives Europe Key Figures 2015*”, el movimiento cooperativo en Europa suma más de 140 millones de ciudadanos que forman parte de alguna cooperativa Europea, con cerca de 180 mil empresas cooperativas que generan más de 4,7 millones de empleos (Quintana, 2016).

En España las entidades de Economía Social están presentes en gran parte de los sectores de actividad, con una presencia que supera las 42.100 entidades y que generan un empleo directo e indirecto de más de 2,1 millones de personas y una facturación superior a los 150.000 millones de euros, datos que equivalen al 10% del PIB español (CEPES, 2019). Según los datos estadísticos ofrecidos por la Secretaría de Estado de Empleo y Economía Social del Gobierno de España en 2019 existían más de 20.800 organizaciones cooperativas que emplean a más de 300.000 trabajadores en España. Destacando significativamente su capacidad para crear y mantener empleo, el cual se ha visto incrementado en el último trimestre del año 2019 en más de un 10%.

La muestra seleccionada fueron 598 cooperativas extraídas del informe *“Empresas relevantes de la Economía Social 2017-2018”* publicado a principios de 2019 por la Confederación Empresarial Española de Economía Social (CEPES), con una plantilla mínima de 50 empleados. Se obtuvieron respuestas de 124 organizaciones, por lo que se cumple el requisito del tamaño muestral requerido (Faul et al., 2009; Roldán & Sánchez-Franco, 2012) y supone una tasa de respuesta del 20,7%, que también se puede considerar aceptable (Tomaskovic-Devey et al., 1994). De cada cooperativa se obtuvieron respuestas del director/a general o CEO y del director/a o responsable de recursos humanos.

Respecto al tamaño de la muestra, PLS-SEM puede estimar modelos path con muestras pequeñas, ya que el algoritmo empleado por PLS emplea un proceso de segmentación que permite dividir un modelo complejo en subconjuntos. En este sentido Reinartz, Haenlein, & Henseler (2009) sugieren una muestra mínima de 100 casos, pues este número de observaciones puede ser suficiente para alcanzar niveles aceptables de potencia estadística, confiriendo al modelo cierta calidad. El tamaño muestral requerido para testar hipótesis con variables perfectamente independientes deber tener una potencia igual a 0,80 y

un Alfa de 0,05 (Green, 1991). Faul, Erdfelder, Buchner, & Lang (2009) proponen realizar análisis estadísticos de potencia usando *G*Power* v.3.1.9.4, programa estadístico diseñado para realizar estimaciones de potencia estadística esperada y muestra necesaria para una determinada significación. Con los parámetros introducidos: Effect size $f^2 = 0,015$; α err prob = 0,05; power ($1 - \beta$ err prob) = 0,80; number of predictors = 10, la muestra mínima requerida para realizar nuestra investigación es de 118 empresas. Por lo que la muestra de nuestra investigación cumple con los requisitos de tamaño muestral exigidos.

La recogida de información para contrastar nuestras hipótesis se realizó a través de un cuestionario *online* a partir de la revisión de la literatura, que nos permitió garantizar la confidencialidad de las repuestas y agilizar el proceso de recogida de datos (Merino et al., 2010). Debemos destacar que el envío de los cuestionarios fue reforzado con un seguimiento telefónico a las empresas que han participado en el estudio, a través del cual se agilizó y dinamizó la participación de los miembros de las cooperativas seleccionadas. Para el diseño y gestión del cuestionario se utilizó el software “*LimeSurvey*”. Se trata de una aplicación de software libre para el diseño y envío de encuestas online. La herramienta posee múltiples funciones para el diseño de cuestionarios abiertos o cerrados sin necesidad de un amplio conocimiento informático. Además, permite controlar el acceso y posterior seguimiento de la encuesta a través de invitaciones y recordatorios de acceso a la encuesta mediante un link enviado a través de un mail de presentación o recordatorio.

El cuestionario fue estructurado en 5 secciones que corresponden con las 4 variables principales de la tesis (Valores organizacionales, Modelo AMO, Relaciones de Empleo y Sostenibilidad) y una quinta que hace referencia a las variables sociodemográficas. En total, el cuestionario completo empleado en la tesis constaba de 104 ítems, de los cuales, para este capítulo en particular se utilizaron 49 ítems. Las escalas empleadas se describen a continuación.

2.5.2. Medición de las variables

Las variables contenidas en el cuestionario, a excepción de las variables sociodemográficas, se midieron utilizando respuestas codificadas en una escala ordinal Likert de cinco puntos con las categorías (1) totalmente en desacuerdo, (2) en desacuerdo, (3) ni de acuerdo ni en desacuerdo, (4) de acuerdo y (5) totalmente de acuerdo, midiendo así el grado de acuerdo o desacuerdo del encuestado (Malhotra, 2008). A través de la codificación de esta escala de cinco puntos se cumple el requisito de la equidistancia, pues la inferencia que se muestra en la distancia entre las categorías 1 y 2 es la misma que la existente entre las categoría 4 y 5. Por lo que la escala Likert empleada ofrece una clara simetría entre los puntos Likert con respecto a la categoría central, (3) ni de acuerdo ni en desacuerdo, quedando por tanto definidos claramente los calificativos lingüísticos empleados en cada categoría. Finalmente, podemos concluir que cuando una escala Likert es percibida como simétrica y equidistante se asimila mejor a una medida de intervalo y podrá ser medida de mejor forma a través de SEM (Hair Jr. et al., 2019).

Todas las variables contenidas en nuestra investigación provienen de escalas previamente validadas por la literatura de referencia, asegurándonos de esta forma la validez de la información recabada. La adaptación de las escalas de medida tuvo en consideración no sólo el contexto lingüístico español sino también el contexto cultural. Adaptando de esta forma los ítems originales para una mejor comprensión por parte de los encuestados (Tomaskovic-Devey et al., 1994).

Respecto a los valores organizacionales estudiados, para la medición del valor apoyo percibido seleccionamos la escala aptada por Ortega (2003), de la versión abreviada del “*Survey of Perceived Organizational Support*” original de Eisenberger et al., (1986), formada por 17 ítems y que ha sido ampliamente

adaptada a nuestro contexto cultural. Del total de ítems de la escala abreviada hemos seleccionado finalmente 8, descartando el resto pues se presentan como ítem invertido o con una redacción en sentido negativo. Ello se ha hecho con la finalidad de evitar distorsionar los resultados de las escalas a través de ítems invertidos (Likert, 1932) y la aquiescencia ante ítems negativos (Williams et al., 2002). Algunos de los ítems empleados para medir esta variable fueron: “*La empresa realmente se preocupa por el bienestar del empleado*” o también “*La empresa considera fuertemente los valores y las metas del empleado*”.

Tras examinar diferentes escalas existentes empleadas en la literatura que miden la variable valor respeto (Colquitt, 2001; De Cremer & Tyler, 2005; Wanous et al., 2000; Watson et al., 1988), nos inclinamos por la escala propuesta Ramarajan et al., (2008), frecuentemente empleada por otros investigadores (Melhem & Qudah, 2019; Papazoglou et al., 2019; Saboor, 2018; Thomas & Lucas, 2019). La escala planteada por los autores cuenta con 5 ítems, en una escala Likert de cinco puntos, que reflejan lo que significa ser respetado por una organización, como ejemplo de los ítems empleados para medir esta variable podemos destacar: “*La empresa promueve el respeto mutuo entre todos sus miembros*” o también “*Los empleados son tratados con respeto*”.

Para la medida del valor responsabilidad de una organización hacía sus empleados usamos la escala desarrollada inicialmente por White & Montgomery (1980), adaptándola del trabajo de Kaptein (2004). Para ello sólo nos centramos en los 10 ítems que hacen referencia a la responsabilidad de la organización hacía sus empleados, obviando por tanto otros que miden la responsabilidad hacía clientes, competidores, socios, etc., que no son objeto de nuestra investigación. Así pues, algunos de los ítems empleados fueron: “*La empresa fomenta el desarrollo y crecimiento personal de sus empleados*” o “*La empresa ofrece trabajos productivos, desafiantes, agradables en un ambiente enriquecedor*”.

Finalmente, la variable dependiente de nuestro estudio es la sostenibilidad. Para medirla hemos elegido la versión tridimensional de sostenibilidad propuesta por Elkington (1994): social, económica y medioambiental. Para poder medir estas tres dimensiones empleamos la escala de medida desarrollada por Gallardo-Vázquez et al., (2014) con un total de 26 ítems. Como ejemplo de algunos ítems empleados destacamos los siguientes: para medir la sostenibilidad económica: *“La empresa ofrece productos y/o servicios de alta calidad a los clientes”* o *“Los productos y/o servicios de la empresa satisfacen los estándares de calidad nacional e internacional”*; para medir la sostenibilidad social: *“La empresa contrata a persona en riesgo de exclusión social”* o *“La empresa valora la contribución de personas con discapacidad”* y la medioambiental: *“La empresa realiza acciones para minimizar su impacto ambiental”* o *“La empresa utiliza materias primas y bienes procesados con bajo impacto ambiental”*.

En el Anexo 4 que pueden ver al final de esta tesis se recoge el cuestionario enviado a las cooperativas.

2.5.3. Análisis de los datos

El modelo de investigación planteado ha sido probado a través del método multivariante de segunda generación denominado: modelación de ecuaciones estructurales con mínimos cuadrados parciales *Partial Least Squares* (PLS-SEM) (Hair Jr. et al., 2019; Roldán & Sánchez-Franco, 2012). La elección de PLS-SEM se debe a que es una técnica ampliamente implantada en las investigaciones de administración y dirección de empresas, debido fundamentalmente a las ventajas que presenta frente a otras técnicas que son más exigentes en referencia a la distribución de las variables de la muestra, a su tamaño e incluso al tipo de variables que se plantean en la investigación (Miranda-Zapata & Ruiz-Díaz, 2015). PLS-SEM es una técnica apropiada para

el análisis causal predictivo en investigaciones donde el conocimiento teórico es escaso (Wold, 1980) y puede estimar modelos estructurales con muestras pequeñas ofreciendo altos datos de probabilidad (Reinartz et al., 2009). Hemos empleado el Software *SmartPLS versión 3.2.9* (Ringle et al., 2015).

Un modelo PLS-SEM se analiza e interpreta en dos etapas: primero a través de la evaluación de la fiabilidad y validez del modelo de medida y segundo a través de la evaluación del modelo estructural. El cumplimiento de estas dos etapas asegura que se cumplan las condiciones de validez y fiabilidad entre las relaciones de los constructos planteadas en la investigación (Barclay et al., 1995).

Sesgo del método común

Con el objetivo de reducir el sesgo de respuesta asociado al encuestado (Podsakoff et al., 2010), hemos tenido en cuenta algunas recomendaciones como la utilización de varios informantes para evitar el error de medición asociado al uso de un sólo encuestado (Gerhart et al., 2000). El cuestionario fue remitido a dos miembros de cada cooperativa. Para el desarrollo del modelo planteado en este capítulo usamos la información contenida en el cuestionario de la siguiente forma. Las cuestiones referidas a nuestra variable dependiente sostenibilidad, en sus tres dimensiones, fueron planteadas a los *CEOs* o altos ejecutivos de cada entidad, ello se debe a que las estrategias sostenibles de las organizaciones son diseñadas e implementadas por los puestos de dirección (Kramar, 2014; Lee, 2011), acumulando por tanto un mayor conocimiento del impacto de las estrategias sostenibles de la organización. Para las variables independientes de los valores apoyo percibido, respeto y responsabilidad el cuestionario fue enviado al Director/a de Recursos Humanos, en caso de no existir esta figura en la organización se remitió a la persona con responsabilidades en dicha área. Aunque el énfasis dominante en la investigación de la sostenibilidad se centra en

los resultados económicos, sociales y ambientales, son los empleados quienes desarrollan las estrategias de las organizaciones (Wright & McMahan, 2011) y son las políticas de gestión de recursos humanos las que interactúan con los empleados de una organización e inciden en el desarrollo de los valores organizacionales (Hart & London, 2005).

Sesgo de no respuesta

Para medir el “sesgo de no respuesta” en la muestra obtenida, realizamos un análisis ANOVA que examina la información obtenida a través de los cuestionarios en dos momentos diferentes del trabajo de campo, entre las cooperativas que respondieron de forma temprana y aquellas que lo hicieron más tarde, en las últimas semanas del mismo. Por tanto dividimos nuestra muestra en dos grupos: Primero.- cooperativas que habían contestado antes de diciembre de 2019: 71 puestos con responsabilidades en dirección y 67 puestos con funciones en Recursos Humanos. Y aquellas cooperativas que contestaron a partir del 1 de diciembre: 53 puestos con responsabilidades en dirección y 57 puestos con funciones en Recursos Humanos (Armstrong & Overton, 1977; Fonseca et al., 2018). Dividimos por tanto nuestra muestra en dos ondas, donde la las respuestas de la segunda onda proyectarían la tendencia de los encuestados que no han participado en el estudio (Filion, 1976). De esta forma estudiaríamos si existieron diferencias significativas entre las respuestas obtenidas en cada una de ambas oleadas. La tabla 2.2 muestra que efectivamente no existen diferencias significativas con respecto a las variables planteadas en nuestro estudio. Concluyendo por tanto que el “sesgo de no respuesta” no es un problema para los datos de nuestra investigación.

Tabla 2.2. Análisis ANOVA - Sesgo de no respuesta.

Constructo	ANOVA (F)	Significancia
Apoyo Percibido	0.340	0.998 ^{ns}
Respeto	1.418	0.184 ^{ns}
Responsabilidad	0.619	0.868 ^{ns}
Sostenibilidad Económica	1.540	0.101 ^{ns}
Sostenibilidad Social	0.692	0.846 ^{ns}
Sostenibilidad Ambiental	0.970	0.491 ^{ns}

Nota: ns = no significativo

Un resumen de las características demográficas indica el predominio de empresas ubicadas en el sector agrícola y ganadero (65%) y de la tipología Trabajo Asociado (78%). A nivel de empleo, la muestra de empresas que conforman el informe suma casi 400.000 empleos, de los cuales la gran mayoría pertenecen a cooperativas y grupos cooperativos.

2.6. Resultados

2.6.1. Modelo de Medida

El modelo de medida determina cómo se miden los constructos o variables latentes del modelo de investigación. La evaluación del modelo de medida reflectivo está compuesto por las siguientes fases: fiabilidad de los ítems individuales y del constructo, la validez convergente y finalmente la validez discriminante. A este respecto, debemos señalar como el modelo planteado en este capítulo presenta tres variables predictoras, concretamente apoyo percibido (PS), respeto (R) y responsabilidad (RP), que poseen indicadores formativos, donde cada indicador representa una dimensión del significado de la variable latente (Diamantopoulos & Winklhofer, 2001). Debido a que la variable latente es considerada más como un efecto que como una causa del indicador, la evaluación de la tradicional fiabilidad y validez para estos modelos se ha argumentado como inapropiada e ilógica (Bagozzi, 1977; Bollen, 1989).

La fiabilidad individual de los indicadores que construyen una variable se considera adecuada cuando su carga es superior a 0,707, es decir, la varianza compartida entre el constructo y sus indicadores es mayor que la varianza debida al error (Carmines & Zeller, 1979). Esto es aplicable solamente a los constructos con indicadores reflectivos como las variables sostenibilidad económica (SE), sostenibilidad social (SS) y sostenibilidad ambiental (SA) de nuestra investigación. El modelo de medida ha sido ajustado pues poseía indicadores reflectivos que no superaban el mínimo de carga recomendado (Hair et al., 2011) volviendo a configurar el algoritmo PLS tal y como recomienda Urbach & Ahlemann (2010) (Tabla 2.3).

En cambio los constructos con indicadores formativos no se rigen por esta regla heurística, ya que dicha evaluación se realiza a través del estudio de la multicolinealidad. La prueba de colinealidad se realizó utilizando los datos estadísticos de colinealidad VIF (*Variance Inflation Factor*) ofrecidos por el software *SmartPLS*. Petter et al., (2007) indican que un VIF superior a 3,3 señala que existe una alta multicolinealidad entre los diferentes indicadores. El máximo valor VIF que alcanzan los indicadores formativos de nuestra muestra llegó a 1,70, por lo que el VIF de todos nuestros indicadores está por debajo del límite aconsejado (Tabla 2.3). Tal y como se observa en la Tabla 2.3 la fiabilidad compuesta de las tres variables de sostenibilidad de nuestro modelo alcanza el valores superiores al mínimo exigido, por lo que concluimos que el modelo estimado es fiable.

Para el cálculo de la validez convergente recurrimos a la varianza media extraída (AVE), a través de la cual validaremos si la varianza del constructo es explicada a través de los indicadores que lo forman (Fornell & Larcker, 1981). El indicador AVE debe ser mayor o igual a 0,5, lo que significa que un constructo determinado explica el 50% de la varianza de los indicadores que lo conforman. Siguiendo la pauta marcada observamos que la medida del AVE de

las tres variables reflectivas de nuestro modelo (SE, SS, SA) superan el umbral recomendado (Tabla 2.3).

Tabla 2.3. Modelo de medida.

Constructo/ Indicador	VIF	Pesos	<i>t</i> -statistic	Cargas	Fiabilidad Compuesta	AVE
Apoyo Percibido (PS) (<i>formativo</i>)					n.a.	n.a.
ps1	1.29	0.359	3.65	0.630		
ps2	1.44	0.207	1.73	0.574		
ps3	1.18	0.538	4.07	0.717		
ps4	1.62	0.150*	1.16	0.524		
ps5	1.61	0.183*	1.53	0.509		
ps6	1.56	0.153*	1.05	0.434		
ps7	1.22	-0.055*	0.43	0.321		
ps8	1.05	0.293	2.45	0.168		
Respeto (R) (<i>formativo</i>)					n.a.	n.a.
r1	1.36	0.492	3.90	0.805		
r2	1.30	0.077*	0.45	0.538		
r3	1.34	0.367	2.59	0.744		
r4	1.23	0.188*	1.42	0.564		
r5	1.20	0.297	2.06	0.617		
Responsabilidad (RP) (<i>formativo</i>)					n.a.	n.a.
rp1	1.57	0.196	1.79	0.671		
rp2	1.52	-0.015*	0.15	0.427		
rp3	1.43	0.236	2.91	0.603		
rp4	1.43	0.221	2.18	0.654		
rp5	1.58	0.113	1.00	0.614		
rp6	1.50	-0.039*	0.30	0.508		
rp7	1.54	0.272	2.84	0.724		
rp8	1.70	0.167	1.67	0.552		
rp9	1.19	-0.063*	0.62	0.145		
rp10	1.42	0.367	4.45	0.705		
Sostenibilidad Económica (SE) (<i>reflectivo</i>)					0.862	0.610
se1		0.274		0.741		
se2		0.341		0.781		
se3		0.332		0.820		
se4		0.331		0.782		
Sostenibilidad Social (SS) (<i>reflectivo</i>)					0.872	0.578
ss1		0.272		0.776		
ss2		0.260		0.758		
ss3		0.246		0.741		
ss4		0.281		0.785		
ss5		0.255		0.739		
Sostenibilidad Ambiental (SA) (<i>reflectivo</i>)					0.851	0.589
sa1		0.371		0.776		
sa2		0.344		0.794		
sa3		0.299		0.715		
sa4		0.288		0.784		

Notas: n.a.: no aplicable. * $p < 0.05$ (basado en t (4999), test de una cola); t (0.05;4999) = 1.645.

Finalmente para evaluar la validez discriminante, recurrimos al criterio de Fornell-Lacker y al ratio Heterotrait-Monotrait (HTMT) (Henseler et al., 2015). En el primero de ellos el resultado de la raíz cuadrada del AVE de cada constructo debe ser mayor que la correlación que este tenga con cualquier otro constructo del modelo. Si esto se cumple consideramos que la varianza que un constructo captura de sus indicadores es mayor que la varianza que el mismo constructo comparte con otros constructos del modelo (Fornell & Larcker, 1981). En referencia al HTMT, en un modelo bien ajustado, las correlaciones heterotrait deberían ser más pequeñas que las correlaciones monotrait, lo que implica que la ratio HTMT debería estar por debajo de 1. Empleamos el umbral propuesto por Kline (2010), quien considera un ratio HTMT es significativamente diferente cuando las correlaciones HTMT están por debajo del valor 0,85. Ambas condiciones sólo son aplicables para los modelos con indicadores reflectivos, en nuestra investigación las tres variables reflectivas cumplen la condición de validez discriminante (Tabla 2.4).

Tabla 2.4. Validez discriminante.

Fornell-Larcker Criterion							Heterotrait–Monotrait Ratio (HTMT)		
	PS	R	RP	SE	SS	SA	SE	SS	SA
PS	n.a.								
R	0.516	n.a.							
RP	0.628	0.630	n.a.						
SE	0.464	0.499	0.536	0.781					
SS	0.671	0.460	0.707	0.430	0.760		0.536		
SA	0.564	0.483	0.649	0.597	0.586	0.768	0.753	0.730	

Notas: PS: apoyo percibido; R: respeto; RP: responsabilidad; SE: sostenibilidad económica; SS: sostenibilidad social; SA: sostenibilidad ambiental. Criterio Fornell–Larcker: Los elementos de la diagonal (negrilla) son la raíz cuadrada de la varianza compartida entre los constructos y sus medias (varianza media extraída). Los elementos fuera de la diagonal son las correlaciones entre los constructos. Para que se cumpla la validez discriminante los elementos de la diagonal deben ser mayores que los que están fuera de la diagonal. Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) < 0,85. **n.a.:** no aplicable.

2.6.2. Modelo Estructural

A través de la evaluación del modelo estructural examinamos la capacidad predictiva del modelo planteado y las relaciones planteadas entre los diferentes constructos que lo forman. Para ello se valora la significación y relevancia de las relaciones del modelo estructural, el nivel de R^2 y la relevancia predictiva Q^2 (Roldán & Sánchez-Franco, 2012). De acuerdo con Hair Jr. et al., (2019) realizamos un *bootstrapping* (5000 muestras) que nos ofrecerá información sobre los errores estándar, los estadísticos t y los intervalos de confianza de los parámetros, lo cual permitirá contrastar nuestras hipótesis.

Tabla 2.5. Modelo Estructural.

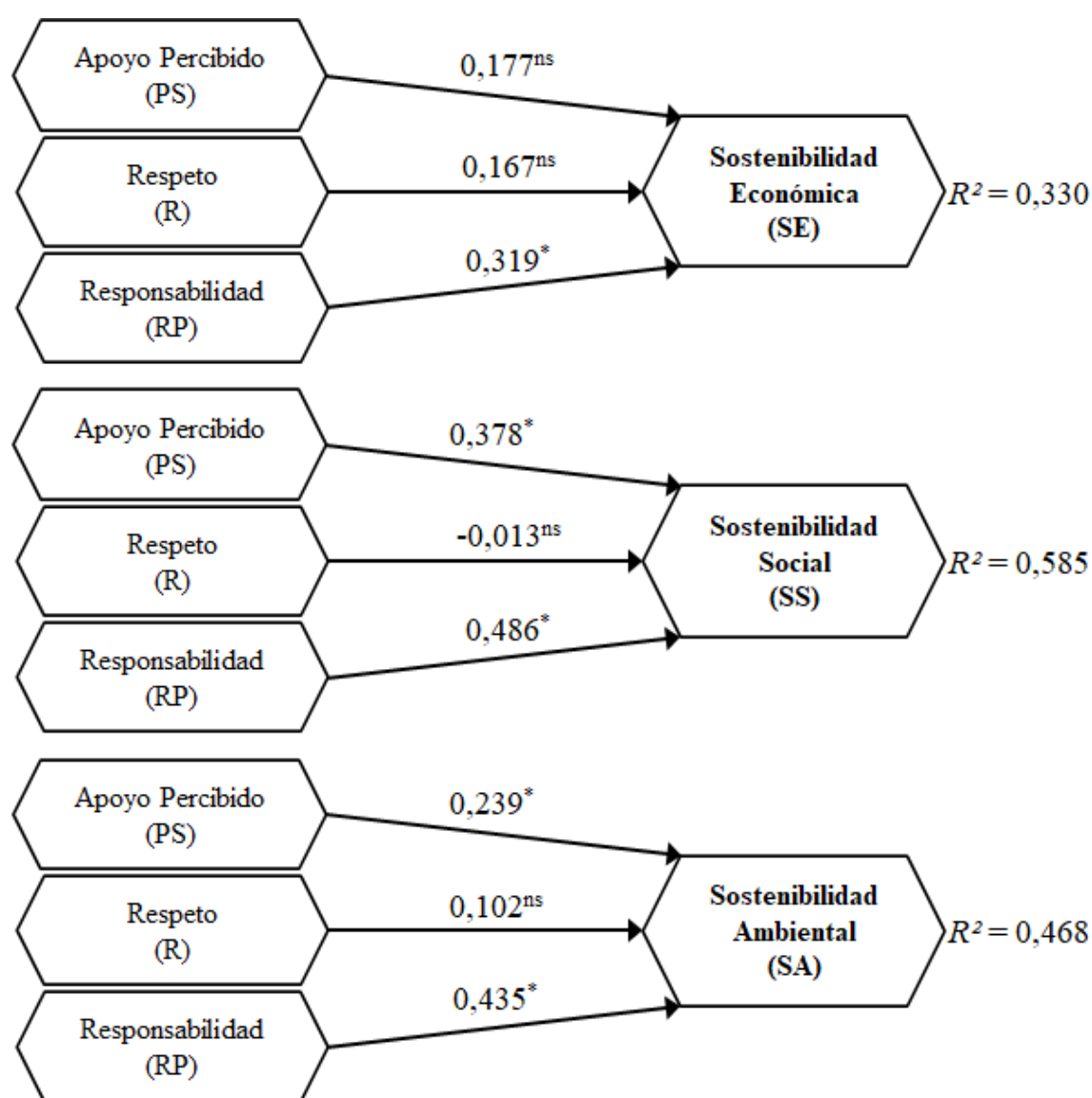
Hipótesis	Efecto Sugerido	Path coefficients	t -value (<i>bootstrap</i>)	P values	Se Acepta
H1a: PS \rightarrow SE	+	0.18	1.19	0.12	No
H1b: PS \rightarrow SS	+	0.38	4.16	0.00*	Sí
H1c: PS \rightarrow SA	+	0.24	2.28	0.01*	Sí
H2a: R \rightarrow SE	+	0.17	1.58	0.06	No
H2b: R \rightarrow SS	+	-0.01	0.15	0.44	No
H2c: R \rightarrow SA	+	0.10	1.30	0.10	No
H3a: RP \rightarrow SE	+	0.32	2.57	0.01*	Sí
H3b: RP \rightarrow SS	+	0.48	5.00	0.00*	Sí
H3c: RP \rightarrow SA	+	0.43	4.41	0.00*	Sí

* $p < 0,05$ (basado en t (4999), test de una cola).

Los resultados del modelo estructural apoyan cinco de las nueve hipótesis planteadas (H1b, H1c, H3a, H3b, H3c) (Tabla 2.5 y Figura 2.2). Sin embargo, no se apoya la vinculación positiva entre el valor apoyo percibido y la sostenibilidad económica (H1a). Además, nuestro estudio parece demostrar la inexistencia de relación entre el valor respeto y la sostenibilidad empresarial en ninguna de sus tres dimensiones, rechazándose las tres hipótesis H2a, H2b y H2c.

Asimismo, la magnitud de los coeficientes path y el coeficiente de determinación R^2 de las variables endógenas, se encuentran dentro del rango -1 y +1 (Tabla 2.6). Por tanto la varianza explicada de las tres variables de sostenibilidad están por encima del 33%, alcanzando así un poder explicativo en un nivel moderado (Chin, 1998).

Figura 2.2. Resultados del modelo estructural.



Notas: * $p < 0,05$ (basado en t (4999), test de una cola); **ns**: no significativo.

Finalmente, estudiamos la validez predictiva de nuestra investigación, a través de la cual el modelo tiene la capacidad predecir nuevas observaciones o futuros escenarios, a nivel de indicador y de variables manifiestas (Sharma et al., 2018; Shmueli & Koppius, 2011). Nuestros resultados (Tabla 2.6) confirman que el modelo estructural propuesto tiene una relevancia predictiva de nivel medio para las variables sostenibilidad social y sostenibilidad ambiental ya que arrojan un valor Q^2 superiores a 0,25. En cambio, la variable sostenibilidad económica ofrece una relevancia predictiva de nivel bajo ofreciendo un valor Q^2 inferior a 0,25.

Tabla 2.6. Efectos sobre la variable endógena.

	R^2	$Q^2_{predict}$	Efecto Directo	Correlación	Varianza Explicada
Sostenibilidad Económica	0.330	0.21*			
Apoyo Percibido			0.177	0.46	8.14%
Respeto			0.167	0.46	7.68%
Responsabilidad			0.319	0.54	17.22%
Sostenibilidad Social	0.585	0.48*			
Apoyo Percibido			0.378	0.67	25.32%
Respeto			-0.013	0.48	-0.62%
Responsabilidad			0.478	0.71	33.93%
Sostenibilidad Ambiental	0.468	0.36*			
Apoyo Percibido			0.239	0.56	13.39%
Respeto			0.102	0.50	5.1%
Responsabilidad			0.435	0.65	28.28%

Notas: * PLS_predict: secciones=4; n=30; k=10.

2.7. Conclusiones

El objetivo de este capítulo es estudiar el impacto de los valores organizativos “Apoyo Percibido”, “Respeto” y “Responsabilidad” con cada uno de los tipos de sostenibilidad, económica, social y ambiental. Los resultados obtenidos muestran interesantes líneas de discusión, ya que los tres valores elegidos, los más frecuentes en las entidades de Economía Social, influyen de forma diferente en la sostenibilidad de las organizaciones.

En primer lugar, el valor apoyo percibido (PS), muestra una relación positiva y significativa hacia la sostenibilidad social y ambiental de las organizaciones de nuestra muestra, así como la ausencia de relación significativa con la sostenibilidad económica. Estos resultados parecen coherentes con los principios que rigen a las entidades de Economía Social, que sugieren que las organizaciones deben colocar en el centro de sus políticas a los empleados (Chew, 2005; Morrison, 2002). Ello nos hace plantearnos como la sostenibilidad social y ambiental de una organización, puede ser alcanzada a través de la interiorización de los empleados de valores y principios donde las organizaciones colocan en el centro de sus políticas los interés individuales y sociales por encima de los económicos (Brown, Dillard, & Marshall, 2006). Los empleados que se consideran reconocidos muestran una mayor implicación con los objetivos sociales y ambientales de su organización (De Prins et al., 2014). Sin embargo, para la sostenibilidad económica el valor apoyo percibido no parece ser tan importante.

Contrariamente a nuestras expectativas iniciales, los resultados empíricos parecen indicar que el valor respeto (R) no ejerce influencia alguna en la sostenibilidad empresarial. El valor organizativo “Respeto” incluye la identidad y la capacidad de relacionarse en la sociedad de un individuo (Mead et al., 1934). Desconocemos por tanto, si el respeto que muestra una organización hacía sus empleados supone un efecto motivador por sí mismo, que pueda conducir a una mayor sostenibilidad empresarial, o si por el contrario el valor organizativo de respeto es algo tan común e inherente a las empresas cooperativas que no marca ninguna diferente entre ellas. Además, probablemente, este valor esté fuertemente condicionado por las políticas de recursos humanos que lleve a cabo la organización (Bal & De Lange, 2015) y sean estas las que incidan en la sostenibilidad (Ehnert et al., 2014), algo que valoraremos en el capítulo siguiente.

Los resultados obtenidos muestran la importante aportación del valor responsabilidad (RP) a las tres dimensiones de sostenibilidad empresarial, arrojando los coeficientes de mayor relevancia y significación (Tabla 2.5). En este sentido, destacamos como este valor tiene una importante presencia en la idiosincrasia de las entidades sociales, las cuales se mueven en un sector que otorga gran importancia a la responsabilidad hacia las personas, la sociedad y el medio ambiente (Kalleberg, 2000). Existe literatura que soporta la coherencia de estos resultados, pues constatan la importancia de la responsabilidad que ejercen las entidades sociales sobre el entorno en el que actúa (Golob et al., 2009). Respecto a la varianza explicada de las tres dimensiones de sostenibilidad, cabe destacar como el valor responsabilidad es el que mayor aportación realiza a las tres dimensiones de sostenibilidad, seguido por el valor apoyo percibido (Tabla 2.6).

Podemos considerar las siguientes conclusiones e implicaciones: En primer lugar, la sostenibilidad de las organizaciones pasa por la consideración de que lo más importante es fomentar entre sus empleados el valor de responsabilidad como una importante acción estratégica. Ello confirma la importancia otorgada por numerosos autores (Carroll, 1999; Carroll & Shabana, 2010; Frederick, 2009; Mcwilliams & Siegel, 2000) a la Responsabilidad Social Corporativa de las organizaciones, de modo que se postula como un importante instrumento para generar la sostenibilidad de las entidades (Ehnert, 2009). Segundo, es destacable la relevancia del valor apoyo percibido (PS). Podemos considerar que ello se debe al importante papel que juega el empleado en la búsqueda de la sostenibilidad organizacional. Como ya justificamos anteriormente un trabajador con altos niveles de apoyo organizativo percibido, ofrece altos niveles de compromiso con los objetivos de su organización (App et al., 2012; De Prins et al., 2014) por lo que el trabajador se alinea con los objetivos de gestión sostenible que emprende su organización, al menos en el

ámbito de la sostenibilidad social y ambiental. Tercero, destacamos ausencia de relación entre el valor respeto (R) en la búsqueda de la sostenibilidad empresarial, en este sentido nos planteamos si este valor podría tener más un impacto sobre la gestión de los recursos humanos de las organizaciones que sobre su propia sostenibilidad. Es decir, uno de los principios básicos de las entidades sociales es colocar a la persona en el centro de la organización (Jané et al., 2012; Morrison, 2002), en este sentido el respeto (R) sí tendría cabida como valor predominante o representativo.

Así mismo, del presente capítulo se desprenden las siguientes limitaciones: En primer lugar, la investigación sobre los valores organizacionales se circunscribe a entidades sociales de España por lo que se hace necesario en futuras investigaciones aumentar la población de estudio a otros contextos geográficos. En segundo lugar, destacamos como limitación la obtención de la información para realizar el estudio. La información extraída para determinar los valores éticos más representativos se ha llevado a cabo a través de las webs corporativas de las entidades. En este sentido debemos destacar que las empresas del Tercer Sector aún tienen un importante camino por recorrer a la hora de exponer sus productos, servicios e imagen en la red. Sin embargo, los resultados obtenidos en este capítulo nos hace plantearnos como línea futura de investigación el papel mediador que pueden ejercer las políticas y prácticas de gestión de recursos humanos sobre la sostenibilidad de las organizaciones que componen nuestra muestra de estudio. Fundamentado en cómo las prácticas de recursos humanos de una organización están influenciadas por los valores organizativos predominantes en la cultura de las organizaciones (Floreña et al., 2013), un aspecto que trataremos con detalle en el siguiente capítulo de esta Tesis Doctoral.

2.8. Bibliografía

- Abbott, W. F., & Monsen, R. J. (1979). On the Measurement of Corporate Social Responsibility: Self-Reported Disclosures as a Method of Measuring Corporate Social Involvement. *Academy of Management Journal*, 22(3), 501–515. <https://doi.org/10.5465/255740>
- Agle, B., & Caldwell, C. (1999). Understanding Research on Values in Business: A Level of Analysis Framework. *Business & Society*. 1999; 38 (3): 326-387. <https://doi.org/10.1177/000765039903800305>
- Aguinis, H. (2011). Organizational responsibility: Doing good and doing well. In *APA handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization. (pp. 855–879). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12171-024>
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932–968. <https://doi.org/10.1177/0149206311436079>
- Amba-Rao, S., Petrick, J., Gupta, J., & Embse, T. (2000). Comparative Performance Appraisal Practices and Management Values among Foreign and Domestic Firms in India. *International Journal of Human Resource Management*, 11, 60–89. <https://doi.org/10.1080/095851900339990>
- App, S., Merk, J., & Büttgen, M. (2012). Employer Branding: Sustainable HRM as a Competitive Advantage in the Market for High-Quality Employees. *Management Revue*, 23(3), 262–278

- Arjoon, S. (2006). Striking a Balance Between Rules and Principles-based Approaches for Effective Governance: A Risks-based Approach. *Journal of Business Ethics*, 68, 53–82. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9040-6>
- Armstrong, J. S., & Overton, T. S. (1977). Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys. *Journal of Marketing Research*, 14(3), 396. <https://doi.org/10.2307/3150783>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9, 501–517 <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Bagozzi, R. P. (1977). Structural Equation Models in Experimental Research. *Journal of Marketing Research*, 14(2), 209–226. <https://doi.org/10.1177/002224377701400209>
- Bal, P. M., & De Lange, A. H. (2015). From flexibility human resource management to employee engagement and perceived job performance across the lifespan: A multisample study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(1), 126–154. <https://doi.org/10.1111/joop.12082>
- Banerjee, B. (2008). Corporate Social Responsibility: The Good, The Bad and The Ugly. *Critical Sociology*, 34, 51–79. <https://doi.org/10.1177/0896920507084623>
- Barclay, D., Thompson, R., & Higgins, C. (1995). The Partial Least Squares (PLS) Approach to Causal Modeling: Personal Computer Use as an Illustration. *Technology Studies*, 2.

- Bartel, C., Wrzesniewski, A., & Wiesenfeld, B. (2012). Knowing Where You Stand: Physical Isolation, Perceived Respect, and Organizational Identification Among Virtual Employees. *Organization Science*, 23, 743–757. <https://doi.org/10.2307/23252086>
- Bollen, K. (1989). *Lecture 8: Structural equation models with latent variables*. New York: John Wiley. ISBN: 978-0-471-01171-2
- Bondy, K., Moon, J., & Matten, D. (2012). An Institution of Corporate Social Responsibility (CSR) in Multi-National Corporations (MNCs): Form and Implications. *Journal of Business Ethics*, 111(2), 281–299. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1208-7>
- Brown, D., Dillard, J., & Marshall, R. (2006). Triple Bottom Line: A business metaphor for a social construct. Understanding the Social Dimension of Sustainability. <https://doi.org/10.4324/9780203892978>
- Carmines, E., & Zeller, R. (1979). *Reliability and Validity Assessment*. Thousand Oaks, California. <https://doi.org/10.4135/9781412985642>
- Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, 38(3), 268–295. <https://doi.org/10.1177/000765039903800303>
- Carroll, A., & Shabana, K. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 12. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>

- Cavagnaro, E., & Curiel, G. (2017). *The Three Levels of Sustainability*. London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351277969>
- CEPES (2019). *Análisis del impacto socioeconómico de los valores y principios de la economía social en España*, Gobierno de España, Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social.
- Chew, J. (2005). Retaining Core Staff: The impact of Human Resource Practices on organization commitment. *Journal of Comparative International Management*, 8 (2).
- Chin, W. (1998). Issues and Opinion on Structural Equation Modeling. *MIS Quarterly*, 22.
- Choi, S., & Ng, A. (2011). Environmental and Economic Dimensions of Sustainability and Price Effects on Consumer Responses. *Journal of Business Ethics*, 104, 269–282. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0908-8>
- Colquitt, J. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *The Journal of Applied Psychology*, 86, 386–400. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.3.386>
- De Cremer, D., & Tyler, T. R. (2005). Am I respected or not?: Inclusion and reputation as issues in group membership. *Social Justice Research*. <https://doi.org/10.1007/s11211-005-7366-3>

- De Prins, P., Beirendonck, L. V., Vos, A. D., & Segers, J. (2014). Sustainable HRM: Bridging theory and practice through the 'Respect Openness Continuity (ROC)'-model. *Management Revue*, 25(4), 263–284. <https://doi.org/10.1688/mrev-2014-04-Prins>
- Diamantopoulos, A., & Winklhofer, H. M. (2001). Index Construction with Formative Indicators: An Alternative to Scale Development. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 269–277. <https://doi.org/10.1509/jmkr.38.2.269.18845>
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Docherty, P., Forslin, J., & Shani, A. (2002). *Creating sustainable work systems : emerging perspectives and practice*. Psychology Press.
- Dougherty, T., Cheung, Y., & Florea, L. (2008). The role of personality in employee developmental networks. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 653–669. <https://doi.org/10.1108/02683940810894738>
- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11(2), 130–141. <https://doi.org/10.1002/bse.323>
- Ehnert, I. (2009). *Sustainable Human Resource Management*. Heidelberg: Physica-Verlag HD. <https://doi.org/10.1007/978-3-7908-2188-8>

- Ehnert, I., Harry, W., & Zink, K. J. (2014). Sustainability and human resource management : developing sustainable business organizations. Springer. ISBN: 978-3-642-37523-1
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Elkington, J. (1994). Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review*, 36(2), 90–100. <https://doi.org/10.2307/41165746>
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A.-G. (2009). Statistical power analyses using G*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, 41(4), 1149–1160. <https://doi.org/10.3758/BRM.41.4.1149>
- Filion, F. L. (1976). Exploring and Correcting for Nonresponse Bias Using Follow-ups of Non Respondents. *Pacific Sociological Review*, 19(3), 401–408. <https://doi.org/10.2307/1388756>
- Florea, L., Cheung, Y. H., & Herndon, N. C. (2013). For All Good Reasons: Role of Values in Organizational Sustainability. *Journal of Business Ethics*, 114(3), 393–408. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1355-x>
- Fonseca, L. M., Domingues, J. P., Pereira, M. T., Martins, F. F., & Zimon, D. (2018). Assessment of circular economy within Portuguese organizations. *Sustainability* (Vol. 10). <https://doi.org/10.3390/su10072521>

- Fonseca, L., Ramos, A., Rosa, Á., Braga, A. C., & Sampaio, P. (2016). Stakeholders satisfaction and sustainable success. *International Journal of Industrial and Systems Engineering*, 24(2), 144–157.
<https://doi.org/10.1504/IJISE.2016.078899>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18 (1), 39–50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Frederick, W. (2009). Corporate Social Responsibility: Deep Roots, Flourishing Growth, Promising Future. *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, 7.
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199211593.003.0023>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management : a stakeholder approach*. Cambridge University Press. ISBN: 978-0-521-15174-0
- Fritzsche, D., & Oz, E. (2007). Personal Values' Influence on the Ethical Dimension of Decision Making. *Journal of Business Ethics*, 75(4), 335–343.
<https://doi.org/10.1007/s10551-006-9256-5>
- Gallardo-Vázquez, D., Isabel Sánchez-Hernández, M., & Castilla-Polo, F. (2014). Theoretical and methodological framework for the qualitative validation of an explanatory model of social responsibility in cooperatives societies. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 12(3), 259–287.
<https://doi.org/10.1108/MRJIAM-10-2013-0524>

- Gallardo-Vázquez, D., Valdez, L., & Castuera-Díaz, Á. (2019). Corporate Social Responsibility as an Antecedent of Innovation, Reputation, Performance, and Competitive Success: A Multiple Mediation Analysis. *Sustainability*, 11, 5614. <https://doi.org/10.3390/su11205614>
- Garriga, E., & Melé, D. (2013). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. In *Citation Classics from The Journal of Business Ethics: Celebrating the First Thirty Years of Publication* (pp. 69–96). https://doi.org/10.1007/978-94-007-4126-3_4
- George, J.M., Jones, G.R. (1997). Experiencing Work: Values, Attitudes, and Moods. *Human Relations* 50, 393–416. <https://doi.org/10.1023/A:1016954827770>
- Gerhart, B., Wright, P. M., McMahan, G. C., & Snell, S. A. (2000). Measurement error in research on human resources and firm performance: How much error is there and how does it influence effect size estimates? *Personnel Psychology*, 53(4), 803–834. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb02418.x>
- Golob, U., Podnar, K., & Lah, M. (2009). Social economy and social responsibility: Alternatives to global anarchy of neoliberalism? *International Journal of Social Economics*, 36(5), 626–640. <https://doi.org/10.1108/03068290910954068>
- Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161–178. <https://doi.org/10.2307/2092623>

- Green, S. B. (1991). How Many Subjects Does It Take To Do A Regression Analysis. *Multivariate Behavioral Research*, 26(3), 499–510.
https://doi.org/10.1207/s15327906mbr2603_7
- Greening, D. W., & Turban, D. B. (2000). Corporate Social Performance As a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce. *Business & Society*, 39(3), 254–280. <https://doi.org/10.1177/000765030003900302>
- Gregg, A. P., Hart, C. M., Sedikides, C., & Kumashiro, M. (2008). Everyday Conceptions of Modesty: A Prototype Analysis. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34(7), 978–992.
<https://doi.org/10.1177/0146167208316734>
- Groves, K. (2013). Examining Leader-Follower Congruence of Social Responsibility Values in Transformational Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21, 227–243.
<https://doi.org/10.1177/1548051813498420>
- Groves, K., & LaRocca, M. (2012). Does Transformational Leadership Facilitate Follower Beliefs in Corporate Social Responsibility? A Field Study of Leader Personal Values and Follower Outcomes. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 19(2), 215–229.
<https://doi.org/10.1177/1548051811433852>
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–151.
<https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>

- Hair Jr., J. F., M. Hult, G. T., M. Ringle, C., Sarstedt, M., Castillo Apraiz, J., Cepeda Carrión, G. A., & Roldán, J. L. (2019). *Manual de Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (Segunda Edición)*. OmniaScience.
<https://doi.org/10.3926/oss.37>
- Hart, S., & London, T. (2005). Developing native capability: What multinational corporations can learn from the base of the pyramid. *Stanford Social Innovation Review*, 3, 28–33.
- Hemingway, C. A., & MacLagan, P. W. (2004). Managers' Personal Values as Drivers of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 50(1), 33–44. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000020964.80208.c9>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135.
<https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Honneth, A. (1992). Integrity and Disrespect: Principles of a Conception of Morality Based on the Theory of Recognition. *Political Theory*, 20(2), 187–201. <https://doi.org/10.1177/0090591792020002001>
- Jackson, K. (2012). An essay on sustainable work systems: Shaping an agenda for future research : An essay on sustainable work systems: Shaping an agenda for future research. *Management Revue*, 23(3), 1861–9916.
https://doi.org/10.1688/18619908_mrev_2012_03_Jackson

- Jané, J., Ruggeri, A., & Señorino, A. (2012). Autogestión y Economía Solidaria. *Papeles de Economía Solidaria*, 3, 1–30.
- Janker, J., & Mann, S. (2020). Understanding the social dimension of sustainability in agriculture: a critical review of sustainability assessment tools. *Environment, Development and Sustainability*, 22(3), 1671–1691. <https://doi.org/10.1007/s10668-018-0282-0>
- Järlström, M., Saru, E., & Vanhala, S. (2018). Sustainable Human Resource Management with Salience of Stakeholders: A Top Management Perspective. *Journal of Business Ethics*, 152(3), 703–724. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3310-8>
- Kalleberg, A. L. (2000). Nonstandard Employment Relations: Part-time, Temporary and Contract Work. *Annual Review of Sociology*, 26(1), 341–365. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.26.1.341>
- Kant, I. (1993). *Grounding for the metaphysics of morals. Grounding for the metaphysics of morals & On a supposed right to lie because of philanthropic concerns*. Hackett Publishing. ISBN: 087220166X
- Kaptein, M., & Wempe, J. F. D. B. (2002). *The Balanced Company: A theory of Corporate Integrity*. Oxford University press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199255504.001.0001>
- Kaptein, Muel. (2004). Business Codes of Multinational Firms: What Do They Say? *Journal of Business Ethics*, 50, 13–31. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000021051.53460.da>

Kark, R., & Waismel-Manor, R. (2010). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome in Israel.

Kinnunen, U., Feldt, T., & Mäkikangas, A. (2008). Testing the Effort-Reward Imbalance Model Among Finnish Managers: The Role of Perceived Organizational Support. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13, 114–127.

<https://doi.org/10.1037/1076-8998.13.2.114>

Klemm, M., Sanderson, S., & Luffman, G. (1991). Mission statements: Selling corporate values to employees. *Long Range Planning*, 24(3), 73–78.

[https://doi.org/10.1016/0024-6301\(91\)90187-S](https://doi.org/10.1016/0024-6301(91)90187-S)

Kline, R. (2010). *Principles And Practice Of Structural Equation Modeling*. Guilford Press.

Koys, D. J. (1988). Human resource management and a culture of Respect: Effects on employees' organizational commitment. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1(1), 57–68.

<https://doi.org/10.1007/BF01385453>

Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach? *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069–1089.

<https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863>

- Langlois, C. C., & Schlegelmilch, B. B. (1990). Do Corporate Codes of Ethics Reflect National Character? Evidence from Europe and the United States. *Journal of International Business Studies*, 21(4), 519–539.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490340>
- Lee, J., & Peccei, R. (2007). Perceived organizational support and affective commitment: The mediating role of organization-based self-esteem in the context of job insecurity. *Journal of Organizational Behavior*, 28(6), 661–685. <https://doi.org/10.1002/job.431>
- Lee, M.-D. (2011). Configuration of External Influences: The Combined Effects of Institutions and Stakeholders on Corporate Social Responsibility Strategies. *Journal of Business Ethics*, 102, 281–298.
<https://doi.org/10.1007/s10551-011-0814-0>
- Lee, S. (2020). Role of social and solidarity economy in localizing the sustainable development goals. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 27(1), 65–71.
<https://doi.org/10.1080/13504509.2019.1670274>
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 22 140, 55.
- Lis, B. (2012). The Relevance of Corporate Social Responsibility for a Sustainable Human Resource Management: An Analysis of Organizational Attractiveness as a Determinant in Employees' Selection of a (Potential) Employer. *Management Revue*, 23, 279–295.
<https://doi.org/10.2307/41783722>

Ma Zhenzhong, Dapeng Liang, Ahmet Erkus & Akif Tabak (2012) The impact of group-oriented values on choice of conflict management styles and outcomes: an empirical study in Turkey, *The International Journal of Human Resource Management*, 23:18, 3776-3793, DOI: 10.1080/09585192.2012.700171

Mael, F., & Ashforth, B. (1992). Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103–123.
<https://doi.org/10.1002/job.4030130202>

Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados*. Pearson. ISBN: 970-26-1185-7

Margolis, J. D. (2001). Responsibility in Organizational Context. *Business Ethics Quarterly*, 11(3), 431–454. <https://doi.org/10.2307/3857848>

Mariappanadar, S. (2014). Stakeholder harm index: A framework to review work intensification from the critical HRM perspective. *Human Resource Management Review*, 24(4), 313–329.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2014.03.009>

Mark-Herbert, C., & Schantz, C. (2007). Communicating Corporate Social Responsibility – Brand management. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*. 12(2), 4-11. ISSN: 1239-2685

- Matten, D., & Moon, J. (2008). “Implicit” and “Explicit” CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), 404–424. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.31193458>
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2000). Corporate social responsibility and financial performance: Correlation or misspecification? *Strategic Management Journal*, 21, 603–609. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200005\)21:5<603::AID-SMJ101>3.0.CO;2-3](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200005)21:5<603::AID-SMJ101>3.0.CO;2-3)
- Mead, G. H., Morris, C. W. Charles W., Huebner, D. R., & Joas, H. (1934). *Mind, self, and society*. The University of Chicago Press. ISBN: 978-0-226-11287-9
- Melhem, Y., & Qudah, M. (2019). Work Engagement: Trust and Respect to Engage your People. *Yarmouk Univerty*, 12(17), 1-13. <https://doi.org/10.17485/ijst/2019/v12i17/144033>
- Merino, M. J., Pintado, T., Sánchez, J., & Grande, I. (2010). *Introducción a La Investigación De Mercados (Segunda Edición)*. ESIC. ISBN: 9788415986775
- Miranda-Zapata, E. D., & Ruiz-Díaz, M. Á. (2015). Precisión en la recuperación de parámetros, con datos ordinales, en el Análisis de Estructura de Covarianza y el Modelo de Rutas mediante Mínimos Cuadrados Parciales. *Universitas Psychologica*, 14(3), 985–996. ISSN: 1657-9267

- Morrison, E. W. (2002). Newcomers' relationships: The role of social network ties during socialization. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1149–1160. <https://doi.org/10.2307/3069430>
- Ng, E. S., & Burke, R. J. (2010). Predictor of business students' Attitudes toward sustainable business practices. *Journal of Business Ethics*, 95(4), 603–615. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0442-0>
- O'Neill, O. A., Feldman, D. C., Vandenberg, R. J., DeJoy, D. M., & Wilson, M. G. (2011). Organizational achievement values, high-involvement work practices, and business unit performance. *Human Resource Management*, 50(4), 541–558. <https://doi.org/10.1002/hrm.20437>
- O'Reilly, C., Chatman, J., & Caldwell, D. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal*, 34, 487–516. <https://doi.org/10.2307/256404>
- Ortega, V. (2003). Adaptación al castellano de la versión abreviada de Survey of Perceived Organizational Support. *Encuentros En Psicología Social*, 1, 3–6.
- Papazoglou, K., Koskelainen, M., & Stuewe, N. (2019). Examining the Relationship Between Personality Traits, Compassion Satisfaction, and Compassion Fatigue Among Police Officers. *SAGE Open*. <https://doi.org/10.1177/2158244018825190>
- Perugini, M., Gallucci, M., Presaghi, F., & Ercolani, A. (2003). The Personal Norm of Reciprocity. *European Journal of Personality*, 17, 251–283. <https://doi.org/10.1002/per.474>

- Petter, S., Straub, D., & Rai, A. (2007). Specifying Formative Constructs in Information Systems Research. *MIS Quarterly*, 31(4), 623–656.
<https://doi.org/10.2307/25148814>
- Pfeffer, J. (2010). Building Sustainable Organizations: The Human Factor. *Academy of Management Perspectives*, 24(1), 34–45.
<https://doi.org/10.5465/amp.24.1.34>
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., & Podsakoff, N. (2010). Sources of Method Bias in Social Science Research and Recommendations on How to Control It. *Annual Review of Psychology*, 63, 539–569.
<https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452>
- Quintana, C. (2016). The power of cooperation: Cooperatives Europe Key Figures 2015. Cooperatives Europe, p. 128. Cooperatives Europe.
- Ramarajan, L., Barsade, S. G., & Burack, O. R. (2008). The influence of organizational respect on emotional exhaustion in the human services. *Journal of Positive Psychology*, 3(1), 4–18.
<https://doi.org/10.1080/17439760701750980>
- Reinartz, W., Haenlein, M., & Henseler, J. (2009). An Empirical Comparison of the Efficacy of Covariance-Based and Variance-Based SEM. *International Journal of Research in Marketing*, 26, 332–344.
<https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2009.08.001>

- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support. *The Journal of Applied Psychology*, 86, 825–836. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.825>
- Ringle, C., Wende, S., & Becker, J.-M. (2015). SmartPLS 3. Bönningstedt: SmartPLS. Retrieved from <http://www.smartpls.com>
- Rocha, C. M. (2015). Perceived organizational support and employee performance: The mediating role of organizational commitment and organizational citizenship behavior.
- Rogers, K. M., & Ashforth, B. E. (2017). Respect in Organizations: Feeling Valued as “We” and “Me.” *Journal of Management*, 43(5), 1578–1608. <https://doi.org/10.1177/0149206314557159>
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. The nature of human values. The Free Press. ISBN: 978-0029267509
- Roldán, J., & Sánchez-Franco, M. J. (2012). Variance-Based Structural Equation Modeling: Guidelines for Using Partial Least Squares in Information Systems Research. In *Research Methodologies, Innovations and Philosophies in Software Systems Engineering and Information Systems* (pp. 193–221). <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-0179-6.ch010>
- Saboor, A. (2018). Organizational Justice and Employee’s Contextual Performance: The Moderating Effect of Organizational Respect. *Pakistan Business Review*, 19, 995–1011. <https://doi.org/10.22555/PBR.V19I4.1877>

- Sagiv, L., & Schwartz, S. H. (2007). Cultural values in organisations: insights for Europe. *European J. of International Management*, 1(3).
<https://doi.org/10.1504/EJIM.2007.014692>
- Schmidpeter, R. (2013). Corporate Social Responsibility: A New Management Paradigm? (pp. 171–180). Springer, Berlin, Heidelberg.
https://doi.org/10.1007/978-3-642-40975-2_10
- Schwartz, S. (1992). Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries. In *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 25, pp. 1–65).
[https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60281-6](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60281-6)
- Shafer, W. E., Fukukawa, K., & Lee, G. M. (2007). Values and the Perceived Importance of Ethics and Social Responsibility: The U.S. versus China. *Journal of Business Ethics*, 70(3), 265–284. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9110-9>
- Shanock, L. R., & Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied Psychology*. American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.3.689>
- Sharma, P., Shmueli, G., Sarstedt, M., Danks, N., & Ray, S. (2018). Prediction-Oriented Model Selection in Partial Least Squares Path Modeling. *Decision Sciences*. <https://doi.org/10.1111/deci.12329>

- Shmueli, G., & Koppius, O. (2011). Predictive Analytics in Information Systems Research. *MIS Quarterly*, 35, 553–572. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1606674>
- Smith, W., Gonin, M., & Besharov, M. (2013). Managing Social-Business Tensions: A Review and Research Agenda for Social Enterprise. *Business Ethics Quarterly*, 23, 407–442. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2013.187>
- Steurer, R., Langer, M., Konrad, A., & Martinuzzi, A. (2005). Corporations, Stakeholders and Sustainable Development I: A Theoretical Exploration of Business–Society Relations. *Journal of Business Ethics*, 61, 263–281. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-7054-0>
- Stone, D. L., Stone-Romero, E. F., & Lukaszewski, K. M. (2007). The impact of cultural values on the acceptance and effectiveness of human resource management policies and practices. *Human Resource Management Review*, 17(2), 152–165. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.04.003>
- Sunley, P., & Pinch, S. (2012). Financing social enterprise: social bricolage or evolutionary entrepreneurialism? *Social Enterprise Journal*, 8(2), 108–122. <https://doi.org/10.1108/17508611211252837>
- Tenbrunsel, A., Smith-Crowe, K., & Umphress, E. (2003). Building Houses on Rocks: The Role of the Ethical Infrastructure in Organizations. *Social Justice Research*, 16, 285–307. <https://doi.org/10.1023/A:1025992813613>
- Thomas, B., & Lucas, K. (2019). Development and Validation of the Workplace Dignity Scale. *Group & Organization Management*, 44, 72–111. <https://doi.org/10.1177/1059601118807784>

- Tomaskovic-Devey, D., Leiter, J., & Thompson, S. (1994). Organizational Survey Nonresponse. *Administrative Science Quarterly*, 39(3), 439.
<https://doi.org/10.2307/2393298>
- Trevino, L. K., & Brown, M. (2004). Managing to be ethical: Debunking five business ethics myths. *Engineering Management Review, IEEE*, 32, 39–52.
<https://doi.org/10.1109/EMR.2004.25135>
- Urbach, N., & Ahlemann, F. (2010). Structural equation modeling in information systems research using Partial Least Squares. *Journal of Information Technology Theory and Application*, 11(2).
<https://aisel.aisnet.org/jitta/vol11/iss2/2>
- Wal, Z., Graaf, G., & Lasthuizen, K. (2008). What's Valued Most? A Comparative Empirical Study on the Differences and Similarities between the Organizational Values of the Public and Private Sector. *Public Administration*, 86, 465–482. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2008.00719.x>
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Austin, J. T. (2000). Cynicism about Organizational Change. *Group & Organization Management*, 25(2), 132–153. <https://doi.org/10.1177/1059601100252003>
- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(6), 1063–1070.
<https://doi.org/10.1037//0022-3514.54.6.1063>

- White, B. J., & Montgomery, B. R. (1980). Corporate Codes of Conduct. *California Management Review*, 23(2), 80–87.
<https://doi.org/10.2307/41164921>
- Williams, L., Ford, L., & Nguyen, N. (2002). Basic and Advanced Measurement Models for Confirmatory Factor Analysis (pp. 366–389).
<https://doi.org/10.1002/9780470756669.ch18>
- Wold, H. (1980). Model Construction and Evaluation When Theoretical Knowledge Is Scarce. In *Evaluation of Econometric Models* (pp. 47–74).
<https://doi.org/10.1016/b978-0-12-416550-2.50007-8>
- Wright, P., & McMahan, G. (2011). Exploring human capital: Putting “human” back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 21, 93–104. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00165.x>

CAPÍTULO 3: Efecto mediador de las prácticas que favorecen el desarrollo de habilidades, motivación y oportunidades (AMO) en la sostenibilidad de las empresas cooperativas

3.1. Introducción

3.2. Modelo de Investigación e Hipótesis

3.3. Metodología

3.4. Resultados

3.5. Conclusiones

3.6. Bibliografía

3.1. Introducción

En el capítulo anterior de esta Tesis Doctoral se ha demostrado el papel relevante de determinados valores organizativos para lograr una transición hacia un modelo más sostenible que satisfaga las necesidades de la sociedad actual sin comprometer los recursos necesarios para las generaciones futuras. En este sentido, las cooperativas como modelo de empresa de Economía Social son uno de los principales tipos de organizaciones que priorizan el desarrollo sostenible en su finalidad, por lo que sus principios y valores tengan una clara orientación hacia dicha sostenibilidad (Ehrgott et al., 2011; Jackson, 2016).

Específicamente, hemos determinado que son tres los valores característicos en las cooperativas, caracterizados por su amplia presencia y relevancia en la cultura de las mismas: el apoyo percibido por sus empleados, el

respeto y la responsabilidad. Así, en términos de apoyo percibido, las entidades sociales cuentan con una importante valoración positiva de los empleados hacia su organización (Lyon & Sepulveda, 2009). A lo que debemos añadir, como el respeto y la responsabilidad guían el comportamiento de la organización y remarcan su importante carácter social, ayudando a generar una cohesión interna que favorece su gestión y orientación hacia un modelo de gestión sostenible (Stone et al., 2007).

A pesar del resultado obtenido, nos planteamos en qué medida los valores organizativos deben ser coherentes con otras variables de gestión de la empresa y más concretamente de gestión de recursos humanos. Así, observamos ausencia de estudios sobre cómo las Prácticas de Gestión de Recursos Humanos (PGRRHH) interactúan con otras variables de la empresa en la búsqueda de una organización más sostenibles. En este sentido, Schramm (2011) señala que la sostenibilidad de una organización está estrechamente relacionada con la forma en la que sus empleados trabajan y más concretamente en cómo los valores individuales afectan al desarrollo de la tarea. Por ello, consideramos que un primer motor para la sostenibilidad son los valores compartidos por una organización y sus empleados, que pueden incidir en el rendimiento y en un mejor desarrollo sostenible para las organizaciones.

El objetivo de este tercer capítulo es contribuir al estudio del impacto de los valores organizativos en la sostenibilidad empresarial, planteando que los valores organizativos y las PGRRHH interactúan de tal forma que generan diferentes comportamientos y actitudes en sus empleados, reforzando el mensaje de gestión sostenible que pretende transmitir la dirección. Docherty et al., (2009) indican que los valores deben verse reflejados en la orientación que adoptan las prácticas de gestión de recursos humanos, con el objetivo de desarrollar una ética organizacional que influya en el comportamiento de sus empleados orientándolos hacia la búsqueda de un desarrollo sostenible real. En este sentido,

los valores organizacionales e individuales pueden reforzar los esfuerzos de una empresa para gestionar sus recursos de una forma económica, social y ambientalmente sostenible, a través de la mediación de PGRRHH adecuadas (Paderna et al., 2020). El sistema de recursos humanos de una organización se postula como el mejor instrumento de gestión para comunicar a los empleados las intenciones de la organización (Bowen & Ostroff, 2004), ya que a través de las PGRRHH las organizaciones generan compromiso, expectativas y motivación en los empleados, quienes asumen como propios los objetivos sostenibles de su organización.

Para contrastar esa relación de mediación de las prácticas de recursos humanos entre valores y sostenibilidad adoptamos el modelo AMO (*Ability, Motivation and Opportunity*) de Appelbaum et al., (2000), porque las prácticas que mejoran las habilidades de los empleados (selección y formación), que mejoran la motivación (retribución y desarrollo profesional) y finalmente promueven las oportunidades de los empleados (participación y feedback) favorecen la aparición de climas sostenibles en las organizaciones (Guerci et al., 2015). Además, los valores organizacionales deben orientar las PGRRHH en términos de sostenibilidad corporativa (Munteanu, 2014), por lo que el papel de dichas prácticas en la consecución de los objetivos sostenibles es clave. Por tanto, exploramos el papel mediador de las prácticas AMO en la relación existente entre valores organizativos y sostenibilidad empresarial.

3.2. Modelo de Investigación e Hipótesis

3.2.1. Valores para un desarrollo sostenible

Como hemos visto en el capítulo anterior la relación existente entre los valores organizacionales y la sostenibilidad empresarial es positiva. Existen numerosos ejemplos que lo constatan, tales como la vinculación de los valores personales

de los empleados y su actitud hacia labores de gestión sostenible (Ng & Burke, 2010), valores que inciden en la implementación de estrategias socialmente responsables (Hemingway & MacLagan, 2004) o por ejemplo la vinculación de los valores con la toma de decisiones éticas (Fritzsche & Oz, 2007). El ADN de una organización es su cultura organizacional, la cual contiene el conjunto de valores que la orienta a ser más sostenible (Arjoon, 2006). Agle & Caldwell (1999) indican que los valores compartidos por un conjunto de empleados pueden orientar a la organización hacia un rendimiento mayor y sostenible, por tanto para lograr la sostenibilidad las organizaciones deben integrar los valores individuales a su cultura organizativa, gestionando así sus recursos de forma sostenible y alineando los valores individuales con los de la propia organización.

El primer valor propuesto en nuestro estudio es el apoyo percibido, referido a la valoración que hace un empleado sobre cómo la organización valora sus contribuciones y se preocupa por su bienestar (Rhoades et al., 2001). De esta forma los empleados de una organización consideran que la empresa valora sus esfuerzos y aportaciones, aumentando por tanto el compromiso del empleado con la organización, lo que incide positivamente en el rendimiento del empleado ante situaciones críticas o estratégicas de la organización (Lee & Peccei, 2007). El valor de apoyo organizacional percibido influye directamente en la relación laboral entre empresa y empleado generando un importante vínculo (Rocha, 2015), por lo que podemos afirmar que empleados con altos niveles de apoyo organizacional percibido aumentarán su compromiso con la organización y realizarán los esfuerzos necesarios para ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos. Consideramos que este apoyo percibido puede traducirse en una implicación mayor de los empleados en la búsqueda de la sostenibilidad de sus organizaciones. Ello nos lleva a formular nuestra primera hipótesis:

Hipótesis 1 (H1): El valor apoyo percibido estará positivamente relacionado con la sostenibilidad empresarial.

En segundo lugar proponemos el valor respeto. Las organizaciones están formadas por individuos que trabajan en un mismo propósito, lo que supone un contexto colectivo donde deben relacionarse con otros miembros y con la propia organización (Kant, 1993). Estudios como el elaborado por O'Reilly et al. (1991) concluyen que el valor respeto se encuentra entre los más valorados y significativos de la cultura organizacional. De igual modo autores como Tenbrunsel et al. (2003) analizaron como el respeto organizacional afecta al clima laboral, mejorando la estima de los individuos, la dignidad y el sentido de pertenencia al grupo. Una organización que fomenta el valor del respeto tendrá en cuenta los intereses de sus empleados, no prevaleciendo el interés empresarial sobre el individual, evitando perjuicios económicos o sociales a sus stakeholders y muy especialmente a sus empleados (Järlström et al., 2018). El respeto genera además una motivación en los empleados que facilita su implicación y los hace más receptivos ante cambios estratégicos como la búsqueda de una gestión más sostenible (Dougherty et al., 2008), pudiendo incidir por tanto positivamente este valor en la sostenibilidad económica, social y ambiental de una organización. Basándonos en lo expuesto anteriormente formulamos la siguiente hipótesis de nuestra investigación:

Hipótesis 2 (H2): El valor respeto estará positivamente relacionado con la sostenibilidad empresarial.

Finalmente, un tercer valor organizativo clave es la responsabilidad. La responsabilidad se ha convertido en un deber para las empresas (Bondy et al., 2012) incluyendo políticas y prácticas que reflejan las acciones de una organización hacia sus stakeholders. De entre las diferentes acepciones la más usada es aquella que define a la responsabilidad como la decisión voluntaria de

una organización de contribuir a mejorar la sociedad y respetar el medio ambiente (Gallardo-Vázquez et al., 2014). Las organizaciones deciden voluntariamente contribuir a la mejora de la sociedad y para ello deben realizar una gestión sostenible de sus recursos y de su impacto en el medio ambiente (Mark-Herbert & Schantz, 2007). Los empleados perciben el grado de responsabilidad de su organización y responden a ella asumiendo e interiorizando esa responsabilidad como valor propio (Lis, 2012). De esta forma, la percepción de la responsabilidad organizacional genera en los empleados una identificación que este revierte a su vez adoptando conocimientos, habilidades y actitudes que fomenten el desarrollo responsable y sostenible de su organización. Por lo anteriormente expuesto, consideramos la existencia de una posible relación directa y positiva entre el valor responsabilidad y la sostenibilidad organizacional, formulando por tanto la siguiente hipótesis:

***Hipótesis 3 (H3):** El valor responsabilidad estará positivamente relacionado con la sostenibilidad empresarial.*

3.2.2. Valores y Sostenibilidad: el efecto mediador del modelo AMO

¿Cómo pueden las organizaciones promover estos valores? Debido fundamentalmente a la importancia e influencia que han ido ganando las políticas de recursos humanos en las organizaciones y su vinculación con el desarrollo organizacional sostenible (Buller & McEvoy, 2016), podemos esperar que dichas prácticas sean utilizadas para reforzar la orientación de los valores de la empresa. Ambas variables, valores organizativos y prácticas de gestión de RRHH estarían claramente asociadas, por lo que esperaríamos la mediación de las PGRRHH entre los valores que conforman la cultura de una organización y la contribución de dichos valores en un desarrollo más sostenible de las empresas.

De los diferentes modelos de PGRHH proponemos el modelo AMO (Appelbaum et al., 2000; Bailey, 1993) ya que puede ser considerado como una herramienta útil para entender mejor la relación existente entre la gestión de recursos humanos y la sostenibilidad (Savaneviciene & Stankeviciute, 2010; Siletti et al., 2015). Bailey (1993) sugirió que el rendimiento de un empleado precisa de tres elementos: las habilidades necesarias para desarrollar su trabajo, una motivación que aumente su compromiso con la organización y finalmente la organización debe ofrecerles la oportunidad de participar e involucrarse a través de una mayor autonomía o trabajo en equipo. De esta manera, las prácticas contenidas en el modelo AMO son idóneas para conseguir que los empleados se comprometan e involucren con los objetivos sostenibles de una organización (Renwick et al., 2012), generando habilidades en sus empleados, aumentando su motivación y ofreciendo oportunidades de participación que aumentan el compromiso e identificación con su organización. Consideramos pues las prácticas AMO como una variable mediadora para explicar la relación existente entre valores organizativos y sostenibilidad.

Las prácticas contenidas en el modelo AMO, reflejan los valores de una organización, impregnando una forma concreta de gestionar su capital humano y consecuentemente marcar una determinada estrategia hacía el desarrollo sostenible (Mariappanadar, 2003). Estudios como el elaborado por Guerci et al. (2015) demuestran que las prácticas contenidas en el modelo AMO mejoran la sostenibilidad de las organizaciones, ya que valores como el apoyo percibido o la responsabilidad de una organización determinan el comportamiento de sus empleados y los orientan hacia un desarrollo sostenible. Por ello, los sistemas de gestión de recursos humanos sostenibles y concretamente las prácticas que generan habilidades, motivación y oportunidades, contribuyen a aumentar la competitividad de la empresa y su rendimiento económico, social y ambiental (Renwick et al., 2012).

Son por tanto los valores contenidos en la cultura de una empresa los que condicionan la orientación de sus PGRRHH y afectan a la dirección estratégica y decisiones corporativas (Florea et al., 2013). Farndale et al., (2011) argumentan que el modelo AMO fomenta el compromiso y el rendimiento de los empleados, debido a que estos interpretan como la empresa invierte en sus empleados. Añaden además que este modelo tiene un mayor impacto cuando sus tres dimensiones se encuentran alineadas y funcionan como un sistema integrado. Así mismo, Katou (2008) señala que las prácticas AMO son consideradas como parte fundamental de la Gestión Estratégica de Recursos Humanos, ya que promueven la mejora del rendimiento y comportamiento de los empleados de una organización. Por tanto, estas prácticas reflejan los valores organizacionales, a través de los cuales la organización orienta los comportamientos esperados o deseados de sus empleados (Twomey et al., 2010), por ello la cuarta hipótesis de nuestra investigación tiene sentido:

Hipótesis 4 (H4): Las prácticas AMO mediarán positivamente la relación existente entre los valores y la sostenibilidad empresarial.

Esta hipótesis puede descomponerse teniendo en cuenta los tres tipos de prácticas del modelo AMO y los valores considerados. Así, las prácticas para mejorar las **Habilidades** incluyen procesos de afectación y formación para desarrollar nuevas habilidades, destrezas y conocimientos, que aumentan la capacidad de adaptación e innovación de las organizaciones (Paauwe & Boselie, 2005). Consideramos que la relación existente entre los valores de una organización y su sostenibilidad puede estar mediada por las prácticas de reclutamiento-selección y formación, ya que garantizan la cualificación de sus empleados (Chew, 2005). La sostenibilidad de las organizaciones viene marcada por el conjunto de habilidades y competencias que poseen y adquieren los empleados, competencias tales como la toma de decisiones estratégicas, la defensa de la sostenibilidad y el apoyo a una cultura organizacional sostenible

(Ulrich et al., 2012). Valores como el apoyo percibido, el respeto y la responsabilidad son contemplados por las organizaciones con el objetivo de seleccionar y formar a sus empleados hacía un comportamiento más sostenible.

Un segundo bloque de prácticas AMO son las prácticas para mejorar la **Motivación**. Las organizaciones emplean prácticas retributivas y de desarrollo profesional para incrementar la motivación de sus empleados (Bowen & Ostroff, 2004), a través de las cuales persiguen aumentar su rendimiento así como alentarlos a la consecución de nuevos objetivos organizacionales. Los trabajadores aumentan su motivación en el desarrollo de su trabajo en función de las recompensas y los avances en su carrera que reciben (Prieto & Pérez-Santana, 2014). Estas prácticas deben reflejar los valores de una organización y mediar en su relación con la sostenibilidad. El empleado contempla el apoyo que recibe de su organización, a través del desarrollo profesional, como una inversión en el largo plazo. Asimismo, las organizaciones muestran su respeto y responsabilidad hacía sus empleados ofreciéndoles una retribución equitativa y justa que les permita desarrollar un nivel de vida aceptable. Por su parte, el empleado, percibe la orientación de estas PGRRHH y como contraprestación se esfuerza por conseguir los resultados deseados por su organización, como podría ser la búsqueda de una mayor sostenibilidad (De Prins et al., 2014; Wilkinson et al., 2001).

Finalmente, las empresas pueden utilizar prácticas para mejorar las **Oportunidades** y fomentar la participación de los empleados en su organización, desde varias dimensiones. Tal y como indica Boselie (2010) las organizaciones pueden fomentar las oportunidades a través del desarrollo de PGRRHH tales como: la participación en la toma de decisiones o una adecuada evaluación del desempeño. (Aguinis et al., 2012; Peters et al., 2004). Son PGRRHH que fomentan una mayor autonomía en el desempeño del trabajo y que generan una comunicación interna más horizontal y fluida. Cuanto mayor es el grado de

participación que promueve la empresa, mayor será la sensación de oportunidad que percibe el empleado y consecuentemente mayor será su compromiso hacia su organización (Paauwe & Boselie, 2005).

En este sentido, los tres valores contemplados en la presente investigación, apoyo percibido, respeto y responsabilidad, tienen una importante relación con las PGRHH que puede desarrollar una organización en la búsqueda de un desarrollo más sostenible. Ello se debe fundamentalmente a que a través del desarrollo e implementación de las prácticas AMO, los empleados perciben como sus organizaciones apoyan su implicación, respetan sus opiniones y finalmente muestran un alto grado de responsabilidad hacia ellos, ofreciéndoles un importante *feedback* sobre su rendimiento y confiriéndoles un espacio privilegiado donde realizar una participación real en la gestión de su entidad (Vinarski-Peretz et al., 2011). Estas prácticas involucran a los empleados y los incluyen en la toma de decisiones de la organización, aumentando de esta forma su implicación con los objetivos organizacionales, en nuestro caso la búsqueda de una mejor sostenibilidad. La hipótesis general 4 planteada anteriormente, puede ampliarse a las tres siguientes hipótesis específicas:

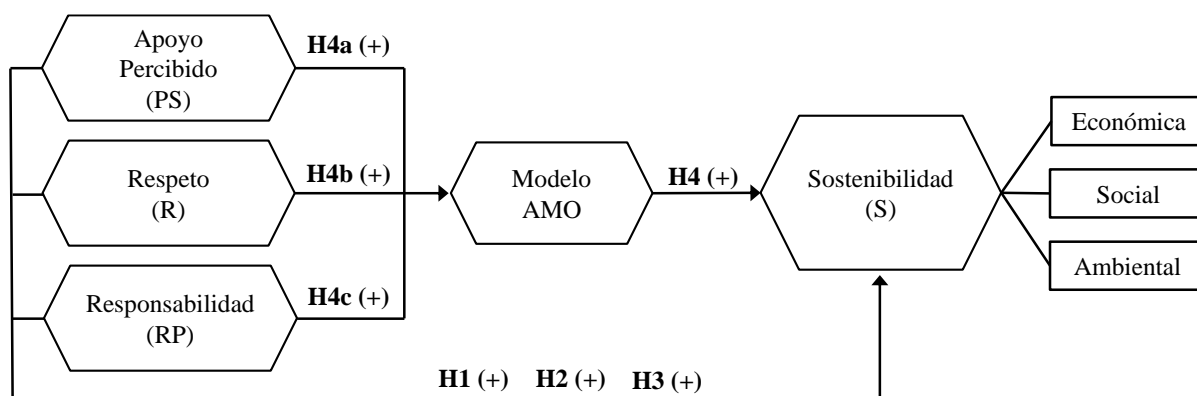
Hipótesis 4a (H4a): Las prácticas AMO mediarán positivamente la relación existente entre el valor apoyo percibido y la sostenibilidad empresarial.

Hipótesis 4b (H4b): Las prácticas AMO mediarán positivamente la relación existente entre el valor respeto y la sostenibilidad empresarial.

Hipótesis 4c (H4c): Las prácticas AMO mediarán positivamente la relación existente entre el valor responsabilidad y la sostenibilidad empresarial.

La figura 3.1 muestra el modelo de investigación planteado en el presente capítulo:

Figura 3.1. Modelo de investigación e Hipótesis.



3.3. Metodología

3.3.1. Muestra y procedimiento

La unidad de análisis empleada, al igual que en el capítulo anterior, son las empresas cooperativas. Al igual que la muestra, 598 cooperativas extraídas del informe “*Empresas relevantes de la Economía Social 2017-2018*” publicado a principios de 2019 por la Confederación Empresarial Española de Economía Social (CEPES), con una plantilla mínima de 50 empleados. Para el estudio del efecto mediador, el cuestionario fue remitido a dos miembros de la cooperativa, concretamente a la persona con responsabilidades en la dirección: Gerente/a, o Administradora/a y al Director/a de Recursos Humanos, o persona con responsabilidades en dicha área.

Una vez finalizado el proceso de envío y recogida de cuestionarios, de los 722 cuestionarios enviados se recibieron un total 301 respuestas. Incluyendo cuestionarios de presidentes, gerentes, directores/as generales y responsables de Recursos Humanos, de los cuales tuvieron que descartarse 53 al estar incompletos. La muestra final obtenida por tanto quedo formada por 248

cuestionarios válidos provenientes de 124 cooperativas que conforman nuestra muestra, obtenida de una población de 598 cooperativas, lo que supone una tasa de respuesta del 20,7% aproximadamente (Tabla 3.1).

Tabla 3.1. Distribución de cuestionarios válidos.

	Cuestionarios enviados	Cuestionarios recibidos	Cuestionarios válidos
Presidente/a	51	39	27
Gerente/Director/a General	301	118	97
Director/a de Recursos Humanos	351	127	110
Otro/a	19	17	14
TOTAL	722	301	248

3.3.2. Medición de las variables

Empleamos un cuestionario con preguntas cerradas que facilitan su medición, donde los encuestados indicaron su grado de aceptación en relación a una cuestión concreta, para lo que se empleó una escala Likert de cinco puntos. Todas las variables contenidas en nuestra investigación provienen de escalas previamente válidas por la literatura de referencia, asegurándonos de esta forma la validez de la información recabada.

Respecto a los valores organizacionales estudiados al igual que en el capítulo segundo, para la medición del valor de apoyo percibido seleccionamos la escala aptada por Ortega (2003), de la versión abreviada del “*Survey of Perceived Organizational Support*” original de Eisenberger et al., (1986), formada por 17 ítems y que ha sido ampliamente adaptada a nuestro contexto cultural. Del total de ítems de la escala abreviada hemos seleccionado finalmente 8, descartando el resto pues se presentan como ítem invertido o con una redacción en sentido negativo. De los ítems empleados para medir el valor

“apoyo percibido” destacamos algunos como: *“La empresa muestra escaso interés por el empleado”*, que es un ítem inversamente codificado para esta escala, o *“La empresa se preocupa por las opiniones de los empleados”*.

Se utilizó la escala propuesta Ramarajan et al., (2008), frecuentemente empleada por otros investigadores (Melhem & Qudah, 2019; Thomas & Lucas, 2019) para medir el valor de “respeto”. La escala planteada por los autores cuenta con 5 ítems, de entre los que destacamos: *“Los empleados son tratados con respeto”* o *“Los superiores atienden las sugerencias de sus subordinados”*.

Para la medida del valor “responsabilidad” de una organización hacía sus empleados usamos la escala desarrollada inicialmente por White & Montgomery (1980), adaptándola del trabajo de Kaptein (2004). Para ello sólo nos centramos en los 10 ítems que hacen referencia a la responsabilidad de la organización hacía sus empleados, destacamos algunos de ellos como: *“La empresa ofrece buenas condiciones laborales y salarios competitivos”* o *“La empresa ofrece oportunidades laborales estables y seguras”*.

En relación con la medición del modelo AMO, usamos y adaptamos la escala de medida ampliamente usada y contrastada, propuesta por Gardner et al., (2001), que incluye tres bloques de PGRRHH que mejoran tanto las habilidades como la motivación y ofrece oportunidades a los empleados, con un total de 14 ítems. Como ejemplo de algunos ítems empleados destacamos los siguientes: para medir las prácticas de habilidad: *“Los candidatos se someten a entrevistas estructuradas antes de ser contratados”* o *“Los resultados de la evaluación del desempeño se utilizan para determinar las acciones formativas futuras”*; para medir las prácticas de motivación: *“La retribución de los empleados se basa en el rendimiento de su trabajo”* o *“Los empleados reciben comisiones individuales en función de su rendimiento individual”* y las prácticas de oportunidad: *“Los empleados son involucrados en procesos de participación*

como: grupos de mejora de la calidad, grupos de resolución de problemas, grupos de sugerencias, etc.” o “Los empleados reciben periódicamente comunicación formal sobre su desempeño en la organización”.

Finalmente la variable de salida de nuestro estudio es la sostenibilidad. Para medirla hemos elegido la versión de sostenibilidad propuesta por Elkington (1994) y empleamos la escala de medida desarrollada por Gallardo-Vázquez et al., (2014) y adaptada del trabajo Gallardo-Vázquez & Sanchez-Hernandez, (2014), con un total de 26 ítems. Como ejemplo de algunos ítems empleados destacamos los siguientes: para medir la sostenibilidad económica: *“La empresa ofrece la mejor relación calidad/precio en sus productos o servicios”* o *“La garantía de los productos y/o servicios de la empresa es la más amplia del mercado”*; para medir la sostenibilidad social: *“La empresa diseña prácticas de Recursos Humanos encaminadas a facilitar la conciliación de la vida profesional y personal de los empleados”* o *“La empresa promueve la igualdad de oportunidades para todos los miembros de la organización”* y la medioambiental: *“La empresa realiza acciones de ahorro de energía para obtener mayores niveles de eficiencia”* o *“La empresa valora significativamente la introducción de fuentes de energía alternativas”.*

En el Anexo 4 que pueden ver al final de esta tesis se recoge el cuestionario enviado a las cooperativas.

3.3.3. Análisis de los datos

El modelo de investigación planteado en este capítulo también ha sido probado a través del método multivariante de segunda generación denominado: modelación de ecuaciones estructurales con mínimos cuadrados parciales *Partial Least Squares* (PLS-SEM) (Hair Jr. et al., 2019).

Sesgo del método común

Con el objetivo de reducir el sesgo de respuesta asociado al encuestado, hemos tenido en cuenta algunas recomendaciones tales como: la utilización de varios informantes para evitar el error de medición asociado al uso de un sólo encuestado; La claridad y concreción en la definición de los ítems, por lo que la adaptación de las escalas de medida tuvo en consideración no sólo el contexto lingüístico español sino también el contexto cultural; La confidencialidad de las respuestas, en el mail de invitación a participar en el estudio se informó a los encuestados de que todos los datos suministrados serían utilizados de forma totalmente confidencial, por lo que los datos sociodemográficos solicitados sólo fueron empleados para obtener información estadística agregada; Y finalmente el orden del cuestionario, estructurado en 5 secciones que corresponden con las 4 variables principales de nuestra investigación y una quinta que hace referencia a las variables sociodemográficas.

Agregación de datos

Tal y como hemos señalado anteriormente, para llevar a cabo la presente investigación se seleccionaron dos informantes de cada organización, a la persona con responsabilidades en materia de dirección: Presidente/a, Gerente, Director/a General y en segundo lugar al Director/a de recursos humanos o persona que aun no ocupando ese puesto desempeña las funciones adscritas al mismo. Obtuvimos ambas respuestas de 124 cooperativas, por lo que se hace necesario estudiar la agregación de los datos de nuestra muestra: analizamos el acuerdo intra-grupo a través del *ratio interagreement* (r_{wg}) (James et al., 1984), a través del cual podemos medir el nivel de acuerdo entre los dos informantes de cada organización y constatar por tanto la emergencia del constructo a un nivel superior. Seguidamente estudiamos la fiabilidad de la agregación empleando los

coeficientes interclase (*ICC1* e *ICC2*) propuestos por Bliese (2012), valorando por tanto la consistencia relativa de una respuesta entre los distintos encuestados (Tabla 3.2).

Tabla 3.2. Ratio Interagreement y Ratios ICC.

Variable	r_{wg}^*	ICC1 ^{**}	ICC2 ^{***}
Apoyo Percibido	0,857736895	0,051	0,711
Respeto	0,880645161	0,372	0,748
Responsabilidad	0,868850806	0,312	0,820
Modelo AMO	0,783842166	0,377	0,895
Sostenibilidad	0,875232630	0,265	0,904

Notas: * $r_{wg} > 0,7$ (James et al., 1984); ** ICC1 > 0,05; *** ICC2 > 0,7 (Bliese, 2012).

3.4. Resultados

3.4.1. Modelo de Medida

El modelo de medida determina cómo se miden los constructos o variables latentes del modelo de investigación. La evaluación del modelo de medida reflectivo está compuesto por las siguientes fases: fiabilidad de los ítems individuales y del constructo, la validez convergente y finalmente la validez discriminante. A este respecto, debemos señalar como nuestro modelo presenta tres variables predictoras, concretamente cada uno de los valores Apoyo percibido (PS), Respeto (R) y Responsabilidad (RP), así como una variable mediadora: prácticas AMO, que poseen indicadores formativos, donde cada indicador representa una dimensión del significado de la variable latente: en nuestro caso prácticas que fomentan la Habilidad (A), Motivación (M) y Oportunidad (O). Hemos de decir también que en este caso y a efectos de simplificar los análisis realizados, la variable resultado final es única, la sostenibilidad, y aparece como un constructo de segundo orden que englobaría las tres dimensiones económica, social y medioambiental, planteadas en el capítulo anterior.

Respecto a la fiabilidad individual, es apropiada para la variable Sostenibilidad (S) de nuestra investigación, tal y como se observa en la Tabla 3.3. Para los constructos con indicadores formativos debe estudiarse la colinealidad VIF (*Variance Inflation Factor*) ofrecidos por el software *SmartPLS*. Petter et al., (2007) indican que un VIF superior a 3,3 señala que existe una alta multicolinealidad entre los diferentes indicadores. El máximo valor VIF que alcanzan los indicadores formativos de nuestra muestra llegó a 2,270, por lo que el VIF de todos nuestros indicadores está por debajo del límite aconsejado (Tabla 3.3).

Tal y como se observa en la Tabla 3.3 la fiabilidad compuesta de la variable Sostenibilidad (S) de nuestro modelo alcanza el valor de 0,902, por lo que concluimos que el modelo estimado es fiable.

Para el cálculo de la validez convergente recurrimos a la varianza media extraída (AVE), (Fornell & Larcker, 1981). Observamos que la medida del AVE de la variable Sostenibilidad (S) de nuestro modelo alcanza un valor adecuado de 0,754 (Tabla 3.3).

Finalmente, para evaluar la validez discriminante, recurrimos al criterio de Fornell-Lacker y al ratio Heterotrait-Monotrait (HTMT) (Henseler et al., 2015). Como se desprende de la Tabla 3.4, las condiciones para dicha validez discriminante se cumplen en nuestra muestra.

Tabla 3.3. Modelo de Medida.

Constructo/Indicador	VIF	Pesos	Cargas	Fiabilidad Compuesta	Varianza Media Extraída
Apoyo Percibido (formativo)				n.a.	n.a.
ap1	1,286	0,259	0,489		
ap2	1,439	0,270	0,509		
ap3	1,178	0,578	0,706		
ap4	1,616	0,057	0,372		
ap5	1,614	0,146	0,385		
ap6	1,559	0,161	0,333		
ap7	1,216	-0,144	0,186		
ap8	1,048	0,534	0,419		
Respeto (formativo)				n.a.	n.a.
r1	1,363	0,581	0,844		
r2	1,303	0,010	0,478		
r3	1,344	0,493	0,798		
r4	1,226	0,209	0,538		
r5	1,205	-0,003	0,367		
Responsabilidad (formativo)				n.a.	n.a.
rp1	1,566	0,106	0,583		
rp2	1,515	-0,151	0,276		
rp3	1,434	0,285	0,566		
rp4	1,432	0,220	0,630		
rp5	1,576	0,062	0,559		
rp6	1,503	0,007	0,506		
rp7	1,543	0,265	0,706		
rp8	1,696	0,139	0,485		
rp9	1,185	-0,055	0,131		
rp10	1,420	0,502	0,785		
Habilidad (formativo)				n.a.	n.a.
a1	1,153	0,539	0,744		
a2	1,912	0,068	0,661		
a3	1,460	0,446	0,784		
a4	1,790	0,309	0,663		
Motivación (formativo)				n.a.	n.a.
m1	1,909	0,362	0,771		
m2	2,270	0,271	0,787		
m3	2,106	-0,206	0,483		
m4	1,528	0,296	0,579		
m5	1,992	0,224	0,727		
m6	1,640	0,347	0,788		
Oportunidad (formativo)				n.a.	n.a.
o1	1,633	0,539	0,819		
o2	1,317	0,068	0,801		
o3	1,380	0,446	0,657		
o4	1,494	0,309	0,685		
Sostenibilidad (reflectivo)				0,902	0,754
se		0,313	0,832		
ss		0,474	0,885		
sa		0,361	0,886		

Notas: n.a.: no aplicable. * $p < 0,05$ (basado en t (4999), test de una cola); $t(0.05;4999) = 1,645$.

Tabla 3.4. Validez discriminante.

Fornell-Larcker Criterion								Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)							
PS	R	RP	A	M	O	S		PS	R	RP	A	M	O	S	
PS	n.a.							PS							
R	0,435	n.a.						R	0,451						
RP	0,593	0,525	n.a.					RP	0,624	0,513					
A	0,536	0,237	0,655	n.a.				A	0,574	0,277	0,689				
M	0,661	0,342	0,680	0,676	n.a.			M	0,686	0,370	0,711	0,686			
O	0,563	0,484	0,591	0,578	0,597	n.a.		O	0,591	0,506	0,613	0,573	0,601		
S	0,656	0,584	0,525	0,634	0,668	0,705	0,868	S	0,670	0,576	0,733	0,641	0,668	0,705	

Notas: PS: apoyo percibido; R: respeto; RP: responsabilidad; SE: sostenibilidad económica; SS: sostenibilidad social; SA: sostenibilidad ambiental. Criterio Fornell–Larcker: Los elementos de la diagonal (negrilla) son la raíz cuadrada de la varianza compartida entre los constructos y sus medias (varianza media extraída). Los elementos fuera de la diagonal son las correlaciones entre los constructos. Para que se cumpla la validez discriminante los elementos de la diagonal deben ser mayores que los que están fuera de la diagonal. Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) < 0,85. **n.a.:** no aplicable.

3.4.2. Modelo Estructural

De acuerdo con Hair Jr. et al., (2019), realizamos un *bootstrapping* (5000 muestras) que nos ofrecerá información sobre los errores estándar, los estadísticos *t* y los intervalos de confianza de los parámetros, lo cual permitirá contrastar nuestras hipótesis.

Tabla 3.5. Efectos sobre la variable endógena.

	R^2	$Q^2_{predict}$	Path coefficients	Correlación	Varianza Explicada
Sostenibilidad	0,733	0,586*			
Apoyo percibido			0,175	0,681	11,92%
Respeto			0,203	0,606	12,30%
Responsabilidad			0,235	0,756	17,80%
AMO			0,400	0,779	31,28%

Notas: *PLS_{predict}: secciones=4; n=30; k=10.

Cabe destacar como los tres valores organizativos tienen influencia directa y positiva sobre la Sostenibilidad (S), los resultados muestran que las Hipótesis (H1), (H2) y (H3) se cumplen, aunque destacamos como la mayor aportación la realiza la variable mediadora prácticas AMO (AMO) con una carga de 0,400, explicando más del 31% de la varianza explicada de la variable endógena Sostenibilidad (S). Atendiendo a Hair Jr et al., (2014) la capacidad explicativa de nuestro modelo alcanza un nivel cercano al sustancial ($R^2 = 0,733$) (Tabla 3.5).

Finalmente estudiamos la validez predictiva del constructo dependiente de nuestra investigación, a través de la cual el modelo tiene la capacidad de predecir nuevas observaciones o futuros escenarios, a nivel de indicador y de variables manifiestas. Empleamos *PLSpredict*, donde nuestros resultados confirman que el modelo estructural propuesto tiene una alta relevancia predictiva ya que arroja un valor $Q^2 = 0,586$ (Hair Jr. et al., 2019) (Tabla 3.5).

Efecto mediador

A continuación, pasamos a estudiar el efecto mediador de la variable prácticas AMO en la relación positiva existente entre los diferentes valores y la sostenibilidad. Iniciamos el análisis del modelo estimado incluyendo los resultados de los efectos directos, que son necesarios para realizar el análisis de mediación. Para el estudio del tipo de efecto y su magnitud recurrimos a la *Variance Accounted For* ($VAF = \text{Efecto Indirecto} / \text{Efecto Total}$), que determina el tamaño del efecto indirecto sobre el efecto total (Efecto Indirecto + Efecto Directo).

Los resultados del modelo estructural ofrecidos en la tabla 3.6, confirman que solo las prácticas de Habilidad (A) y Oportunidad (O) del modelo AMO ejercen una mediación parcial complementaria en la relación existente entre los

valores apoyo percibido y responsabilidad con la sostenibilidad empresarial, ofreciendo valores $VAF > 20\%$ (Hair Jr et al., 2014). Destacamos que las PGRRHH orientadas a generar Motivación (M), no ejercen ningún efecto de mediación hacia una gestión sostenible ofreciendo valores $VAF < 20\%$. Asimismo, se desprende de los resultados como la relación entre el valor respeto y la sostenibilidad está mediada únicamente por las prácticas de oportunidad contenidas en el modelo AMO, con un valor VAF, que aun no siendo superior, está muy próximo al 20% (Nitzl, Roldan, & Cepeda, 2016). Por lo tanto, las hipótesis H4a, H4b y H4c tienen un apoyo parcial, ofreciendo cierta disparidad en la relación de mediación de las prácticas AMO entre los diferentes valores y la sostenibilidad global de las empresas de nuestra muestra.

Tabla 3.6. Resultados del efecto mediador.

	Coeficiente	Bootstrap 95% CI			Significancia (p<0,05)
Efectos Directos		Intervalo		t-valor	
H1(+):PS→S	0,323	(0,189, 0,446)		3,957	Sí
H2(+):R→S	0,162	(0,092, 0,298)		3,106	Sí
H3(+):RP→S	0,464	(0,316, 0,555)		6,188	Sí
Efectos Indirectos	Punto Estimado	PBCI		VAF	Significancia (p<0,05)
		Bajo	Alto		
PS→A→S	0,040	0,0355	0,0925	23,12%	Sí
PS→M→S	0,027	0,0264	0,0860	16,87%	No
PS→O→S	0,065	0,0603	0,1107	32,83%	Sí
R→A→S	-0,042	-0,0415	-0,0069	n.a.	No
R→M→S	-0,011	-0,0056	0,0116	n.a.	No
R→O→S	0,033	0,0314	0,0870	12,35%	Sí
RP→A→S	0,103	0,0971	0,2081	33,01%	Sí
RP→M→S	0,035	0,0363	0,1213	14,34%	No
RP→O→S	0,072	0,0670	0,1241	25,62%	Sí
Efecto Indirecto Total				VAF	Se Acepta
H4a(+): PS→AMO→S	0,133 [*]	0,072	0,208	29,17%	Sí
H4b(+): R→AMO→S	0,097 [†]	0,055	0,122	19,75%	Sí
H4c(+): RP→AMO→S	0,209 [*]	0,116	0,317	31,05%	Sí

Notas: PS: apoyo percibido; R: respeto; RP: responsabilidad; A: habilidad; M: motivación; O: oportunidad; S: sostenibilidad. PBCI: percentile bootstrap confidence interval. Efecto de la Hipótesis (ab) se estudia aplicando la prueba unilateral (PBCI 95%). Los efectos se evalúan aplicando una prueba de una cola para una distribución t de Student. Bootstrapping basado en $n=5000$ submuestras. Variance Accounted For ($VAF = ab / c' + ab$). **n.a.:** no aplicable. * $p < .05$; † $p < .09$.

3.5. Conclusiones

Basado en el apoyo teórico del vínculo existente entre los valores organizacionales y la sostenibilidad empresarial, los resultados de este capítulo subrayan el papel mediador que desempeñan las prácticas AMO en el desarrollo sostenible de las empresas. Los hallazgos contribuyen a una comprensión más profunda de los efectos subyacentes entre los valores de una organización y su estrategia de sostenibilidad en los siguientes términos.

En primer lugar, como también ocurrió en capítulo anterior, se demuestra empíricamente la influencia del valor Apoyo Percibido (PS) sobre la variable Sostenibilidad (S). Este resultado es coherente con los principios que rigen a las entidades de Economía Social, que sugieren que las organizaciones deben colocar en el centro de sus políticas a los empleados (Morrison, 2002). Los empleados que se consideran reconocidos muestran una mayor implicación con los objetivos sostenibles de su organización (De Prins et al., 2014).

En segundo lugar, los resultados empíricos indican que el valor Respeto (R) está positivamente relacionado con la Sostenibilidad (S) de las organizaciones de nuestra muestra. Observamos como el respeto que muestra una organización hacia sus empleados supone un efecto motivador, que puede conducir a una mayor sostenibilidad empresarial ya que un empleado que percibe como su organización le trata dignamente, asume los objetivos de la organización como propios (Ramarajan et al., 2008). En este caso, este resultado difiere con el obtenido en el capítulo segundo, en el que dicho valor no tuvo ningún impacto significativo. Ello puede verse debido a que en este análisis se incluyen efectos en las políticas de recursos humanos de las empresas y el valor respeto puede tener algún efecto en ellas.

En tercer lugar, los resultados obtenidos muestran la importante aportación del valor responsabilidad (RP) a la Sostenibilidad (S). En este sentido, destacamos como este valor tiene una importante presencia en la idiosincrasia de las cooperativas, las cuales se mueven en un sector que otorga gran importancia a la responsabilidad hacia las personas, la sociedad y el medio ambiente (Golob et al., 2009).

Además de contribuir a la literatura existente sobre valores organizativos y sostenibilidad, este capítulo arroja luz sobre el papel que ejercen las PGRHH en la búsqueda de una gestión sostenible. En este sentido, parece lógico afirmar que la búsqueda de la sostenibilidad empresarial debe pasar por la gestión de sus trabajadores (Ehnert, 2006), ya que la gestión de recursos humanos no sólo es relevante para la atracción y retención del talento, sino también para generar comportamientos orientados a la búsqueda de la sostenibilidad empresarial. Además, estudios como el desarrollado por Kramar (2014) o más recientemente por Macke & Genari (2019) revelan que la gestión sostenible de los recursos humanos es usada para asentar las bases de una búsqueda de la sostenibilidad global de las organizaciones.

Cabe destacar cómo el efecto mediador de las prácticas AMO en la relación entre los valores Apoyo Percibido (AP) y Responsabilidad (RP) con la sostenibilidad no es completo. El efecto mediador que ejercen las prácticas de Motivación (M) en ambos valores sobre la Sostenibilidad (S) no es significativo. Este resultado no previsto puede verse explicado por la idiosincrasia de las empresas cooperativas, donde el personal está muy motivado por trabajar en ellas sin necesidad de prácticas de gestión que refuercen dicha motivación. Sin embargo, podemos confirmar que las organizaciones que llevan a cabo prácticas que generan Habilidades (A) y promueven Oportunidades (O), tales como selección, formación y participación de los empleados, pueden hacer que éstos promuevan más la sostenibilidad de estas organizaciones.

En este sentido cabe destacar la importante relación entre el valor apoyo percibido, procesos de selección y formación de las organizaciones y la sostenibilidad, pues a través de estas acciones la empresa puede modular la orientación sostenible de sus empleados, identificando y generando competencias que favorecen comportamientos estratégicos y orientados a la sostenibilidad, personas que a su vez perciben que la organización se preocupa por ellos y valora sus necesidades. Por otra parte, el valor responsabilidad también muestra una relevante vinculación con las prácticas de habilidad y oportunidad. Este resultado es coherente con la literatura, que respalda el importante vínculo que existe entre las PGRRHH y la responsabilidad de una organización sobre sus stakeholders y más concretamente hacía sus empleados, fomentando sus conocimientos, habilidades y destrezas, y procurándoles espacios de participación en la organización. Podemos concluir por tanto, que el desarrollo sostenible de una organización pasa por la gestión sostenible de sus recursos humanos, ya que una alineación de los objetivos entre empresa y empleador favorece un desarrollo sostenible de la organización (Ehnert & Harry, 2012).

Los resultados de este capítulo muestran además, que la relación mediadora de las tres prácticas AMO entre el valor Respeto (R) y la Sostenibilidad (S) solo es significativa a través de las prácticas de oportunidad. Ello nos lleva a determinar que el respeto en las organizaciones cooperativas, se manifiesta a través de las prácticas que promueven la participación y oportunidades de los empleados en su organización. Ello es coherente con la literatura existente que determina que el respeto es un valor fundamental de las organizaciones, formadas por personas con las que la organización establece una relación (Evans & Syrett, 2007). Además, autores como Boselie (2010) y De Prins et al. (2014), resaltan la importancia de ofrecer a los empleados de una organización oportunidades reales de participación, toma de decisiones y

autodesarrollo que afectan positivamente en su autonomía, compromiso y desarrollo del talento, todas ellas capacidades que inciden en una mayor sostenibilidad de la organización.

Como mayores contribuciones de este capítulo destacamos en primer lugar, que la implantación de determinados valores en las organizaciones ejerce un impacto positivo en su desarrollo sostenible, por lo que consideramos de sumo interés seguir profundizando en este estudio. Además, la proliferación de investigaciones sobre sostenibilidad está originando una diversidad de enfoques de la misma, produciéndose una importante fragmentación del concepto y sus dimensiones (Schuler et al., 2017). En segundo lugar, nuestra investigación apoya el impacto de las prácticas de Habilidad y Oportunidad en la sostenibilidad empresarial. Destacamos por tanto el uso de una estrategia de recursos humano sostenible como herramienta para crear una fuerza de trabajo que posea los valores, las habilidades y la confianza necesarios para lograr los beneficios económicos, sociales y ambientales deseados por la organización.

No obstante, este capítulo presenta limitaciones que a su vez sugieren líneas de investigación a futuro. La primera limitación estaría referida, como hemos mencionado anteriormente, al sesgo de organización y contexto geográfico, debido a que el estudio se ha llevado a cabo en un tipo de empresas concreto, ubicadas en el sector de la Economía Social, y en un contexto geográfico concreto, España. Destacamos como limitación de este capítulo además, el estudio de la variable sostenibilidad como un constructo de segundo orden, es decir no han sido contempladas en el planteamiento de hipótesis las tres dimensiones, económica, social y ambiental, que conforman la sostenibilidad, con la intención de simplificar los análisis realizados. Por ello, considerarnos como línea futura de investigación estudiar el efecto mediador que pueden causar las prácticas AMO en las tres dimensiones que conforman la variable sostenibilidad. Así mismo, planteamos como línea futura de

investigación el efecto moderador que pueden ejercer las prácticas AMO en la relación existente entre valores organizacionales y sostenibilidad. Ello nos permitiría entender cómo cambia el componente de efecto de la relación causa-efecto existente entre las variables planteadas en el modelo II de nuestra investigación. Si las prácticas AMO moderasen la relación, su efecto sería de interacción o multiplicador con los valores organizativos. Finalmente, nos planteamos si las relaciones de empleo de las organizaciones pueden marcar la tipología de prácticas de gestión de recursos humanos que implementa una organización y cómo estas condicionan a su vez la sostenibilidad organizacional. Por ello, el siguiente capítulo de esta tesis estudiará el efecto de las relaciones de empleo en la sostenibilidad.

3.6. Bibliografía

- Agle, B. R., & Caldwell, C. B. (1999). Understanding Research on Values in Business: A Level of Analysis Framework. *Business & Society*, 38(3), 326–387. <https://doi.org/10.1177/000765039903800305>
- Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, R. K. (2012). Performance management universals: Think globally and act locally. *Business Horizons*. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2012.03.004>
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2000). Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off. *The Academy of Management Review* (Vol. 26). <https://doi.org/10.2307/259189>
- Arjoon, S. (2006). Striking a Balance Between Rules and Principles-based Approaches for Effective Governance: A Risks-based Approach. *Journal of Business Ethics*, 68, 53–82. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9040-6>
- Bailey, T. R. (1993). Discretionary Effort and the Organization of Work: Employee Participation and Work Reform Since Hawthorne. Teachers College and Conservation of Human Resources, Columbia University.
- Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (p. 349–381).

- Bondy, K., Moon, J., & Matten, D. (2012). An Institution of Corporate Social Responsibility (CSR) in Multi-National Corporations (MNCs): Form and Implications. *Journal of Business Ethics*, 111(2), 281–299.
<https://doi.org/10.1007/s10551-012-1208-7>
- Boselie, P. (2010). *Strategic human resource management: A balanced approach*. McGraw-Hill Education. Berkshire. ISBN: 978-0077145620
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*. Academy of Management.
<https://doi.org/10.5465/AMR.2004.12736076>
- Buller, P. F., & McEvoy, G. M. (2016). A Model for Implementing a Sustainability Strategy through HRM Practices. *Business and Society Review*, 121(4), 465–495. <https://doi.org/10.1111/basr.12099>
- Chew, J. (2005). Retaining Core Staff: The impact of Human Resource Practices on organization commitment. *Journal of Comparative International Management*, 8(2), 25-42.
- De Prins, P., Beirendonck, L. Van, De Vos, A., & Segers, J. (2014). Sustainable HRM: Bridging theory and practice through the 'Respect Openness Continuity (ROC)'-model. *Management Revue*, 25(4), 263–284.
<https://doi.org/10.1688/mrev-2014-04-Prins>
- Docherty, P., Kira, M., & Shani, A. (2009). What the world needs now is sustainable work systems. *Creating Sustainable Work Systems*, 1–21.

- Dougherty, T., Cheung, Y., & Florea, L. (2008). The role of personality in employee developmental networks. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 653–669. <https://doi.org/10.1108/02683940810894738>
- Ehnert, I. (2006). “Sustainability Issues in Human in Human Resource Management: Linkages, theoretical approaches, and outlines for an emerging field”. Paper prepared for 21 Sustainability Issues in Human Resource Management, Birmingham.
- Ehnert, I., & Harry, W. (2012). Recent developments and future prospects on sustainable human resource management: Introduction to the special issue. *Management Revue*, 23(3), 221–238. https://doi.org/10.1688/1861-9908_MREV_2012_03_EHNERT
- Ehrgott, M., Reimann, F., Kaufmann, L., & Carter, C. R. (2011). Social Sustainability in Selecting Emerging Economy Suppliers. *Journal of Business Ethics*, 98(1), 99–119. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0537-7>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Elkington, J. (1994). Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review*, 36(2), 90–100. <https://doi.org/10.2307/41165746>
- Evans, M., & Syrett, S. (2007). Generating Social Capital?: The Social Economy and Local Economic Development. *European Urban and Regional Studies*, 14(1), 55–74. <https://doi.org/10.1177/0969776407072664>

- Farndale, E., Hope-Hailey, V., & Kelliher, C. (2011). High commitment performance management: The roles of justice and trust. *Personnel Review*, 40(1), 5–23. <https://doi.org/10.1108/00483481111095492>
- Florea, L., Cheung, Y. H., & Herndon, N. C. (2013). For All Good Reasons: Role of Values in Organizational Sustainability. *Journal of Business Ethics*, 114(3), 393–408. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1355-x>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Fritzsche, D., & Oz, E. (2007). Personal Values' Influence on the Ethical Dimension of Decision Making. *Journal of Business Ethics*, 75, 335–343. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9256-5>
- Gallardo-Vázquez, D., Isabel Sánchez-Hernández, M., & Castilla-Polo, F. (2014). Theoretical and methodological framework for the qualitative validation of an explanatory model of social responsibility in cooperatives societies. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 12(3), 259–287. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-10-2013-0524>
- Gallardo-Vázquez, D., & Sanchez-Hernández, M. I. (2014). Measuring Corporate Social Responsibility for competitive success at a regional level. *Journal of Cleaner Production*, 72, 14–22. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.02.051>

- Gardner, T. M., Moynihan, L. M., & Wright, P. M. (2001). Beginning to Unlock the Black Box in the HR Firm Performance Relationship : The Impact of HR Practices on Employee Attitudes and Employee Outcomes Working paper series.
- Golob, U., Podnar, K., & Lah, M. (2009). Social economy and social responsibility: Alternatives to global anarchy of neoliberalism? *International Journal of Social Economics*, 36(5), 626–640.
<https://doi.org/10.1108/03068290910954068>
- Guerci, M., Radaelli, G., Siletti, E., Cirella, S., & Rami Shani, A. B. (2015). The Impact of Human Resource Management Practices and Corporate Sustainability on Organizational Ethical Climates: An Employee Perspective. *Journal of Business Ethics*, 126(2), 325–342.
<https://doi.org/10.1007/s10551-013-1946-1>
- Hair Jr., J. F., M. Hult, G. T., M. Ringle, C., Sarstedt, M., Castillo Apraiz, J., Cepeda Carrión, G. A., & Roldán, J. L. (2019). *Manual de Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (Segunda Edición)*. OmniaScience. <https://doi.org/10.3926/oss.37>
- Hair Jr, J., Hult, G. T., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* - Joseph F. Hair, Jr., G. Tomas M. Hult, Christian Ringle, Marko Sarstedt. Sage.
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.01.002>
- Hemingway, C. A., & MacLagan, P. W. (2004). Managers' Personal Values as Drivers of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 50(1), 33–44. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000020964.80208.c9>

- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135.
<https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Jackson, K. T. (2016). Economy of Mutuality: Merging Financial and Social Sustainability. *Journal of Business Ethics*, 133(3), 499–517.
<https://doi.org/10.1007/s10551-014-2408-0>
- James, L., Demaree, R., & Wolf, G. (1984). Estimating Within-Group Interrater Reliability With and Without Response Bias. *Journal of Applied Psychology*, 69, 85–98. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.1.85>
- Järlström, M., Saru, E., & Vanhala, S. (2018). Sustainable Human Resource Management with Salience of Stakeholders: A Top Management Perspective. *Journal of Business Ethics*, 152(3), 703–724.
<https://doi.org/10.1007/s10551-016-3310-8>
- Kant, I. (1993). *Grounding for the metaphysics of morals. Grounding for the metaphysics of morals & On a supposed right to lie because of philanthropic concerns*. Hackett Publishing.
- Kaptein, M. (2004). Business Codes of Multinational Firms: What Do They Say? *Journal of Business Ethics*, 50, 13–31.
<https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000021051.53460.da>
- Katou, A. A. (2008). Measuring the impact of HRM on organisational performance. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 1(2), 119–142. <https://doi.org/10.3926/jiem.2008.v1n2.p119-142>

- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach? *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069–1089.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863>
- Lee, J., & Peccei, R. (2007). Perceived organizational support and affective commitment: The mediating role of organization-based self-esteem in the context of job insecurity. *Journal of Organizational Behavior*, 28(6), 661–685. <https://doi.org/10.1002/job.431>
- Lis, B. (2012). The Relevance of Corporate Social Responsibility for a Sustainable Human Resource Management: An Analysis of Organizational Attractiveness as a Determinant in Employees' Selection of a (Potential) Employer. *Management Revue*, 23, 279–295.
<https://doi.org/10.2307/41783722>
- Lyon, F., & Sepulveda, L. (2009). Mapping social enterprises: past approaches, challenges and future directions. *Social Enterprise Journal*, 5(1), 83–94.
<https://doi.org/10.1108/17508610910956426>
- Macke, J., & Genari, D. (2019). Systematic literature review on sustainable human resource management. *Journal of Cleaner Production*, 208, 806–815.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.091>
- Mariappanadar, S. (2003). Sustainable human resource strategy. *International Journal of Social Economics*, 30(8), 906–923.
<https://doi.org/10.1108/03068290310483779>

Mark-Herbert, C., & Schantz, C. (2007, October 23). Communicating Corporate Social Responsibility – Brand management. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*.

Melhem, Y., & Qudah, M. (2019). Work Engagement: Trust and Respect to Engage your People. <https://doi.org/10.17485/ijst/2019/v12i17/144033>

Morrison, E. W. (2002). Newcomers' relationships: The role of social network ties during socialization. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1149–1160. <https://doi.org/10.2307/3069430>

Munteanu, A. I. (2014). What means high performance work practices for human resources in an organization?. *Annals of the University of Petrosani : Economics*, 14(1), 243–250. <https://doi.org/10.9790/487X-16610814>

Ng, E. S., & Burke, R. J. (2010). Predictor of business students' Attitudes toward sustainable business practices. *Journal of Business Ethics*, 95(4), 603–615. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0442-0>

Nitzl, C., Roldan, J. L., & Cepeda, G. (2016). Mediation analysis in partial least squares path modelling, Helping researchers discuss more sophisticated models. *Industrial Management and Data Systems*, 116(9), 1849–1864. <https://doi.org/10.1108/IMDS-07-2015-0302>

O'Reilly, C., Chatman, J., & Caldwell, D. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal*, 34, 487–516. <https://doi.org/10.2307/256404>

- Ortega, V. (2003). Adaptación al castellano de la versión abreviada de Survey of Perceived Organizational Support. *Encuentros En Psicología Social*, 1, 3–6.
- Paauwe, J., & Boselie, P. (2005). HRM and performance: What next? *Human Resource Management Journal*. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00296.x>
- Paderna, R. D., Bravo, P. G. C., Ramirez, A. G. H., Reyes, R. A. A., & Villanueva, J. V. (2020). Testing a Sustainability Model for Philippine Small and Medium Enterprises (SMEs) through Values-driven Agripreneurship: Perspectives from a Major Agrifeeds Producer in Bulacan Province, *Review of Integrative Business and Economics Research*, 9(1), 242–277.
- Peters, P., Tijdens, K., & Wetzels, C. (2004). Employees' Opportunities, Preferences, and Practices in Telecommuting Adoption. *Information & Management*, 41, 469–482. [https://doi.org/10.1016/S0378-7206\(03\)00085-5](https://doi.org/10.1016/S0378-7206(03)00085-5)
- Petter, S., Straub, D., & Rai, A. (2007). Specifying Formative Constructs in Information Systems Research. *MIS Quarterly*, 31(4), 623–656. <https://doi.org/10.2307/25148814>
- Prieto, I. M., & Pérez-Santana, M. P. (2014). Managing innovative work behavior: The role of human resource practices. *Personnel Review*, 43(2), 184–208. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2012-0199>
- Ramarajan, L., Barsade, S. G., & Burack, O. R. (2008). The influence of organizational respect on emotional exhaustion in the human services. *Journal of Positive Psychology*, 3(1), 4–18. <https://doi.org/10.1080/17439760701750980>

- Renwick, D., Redman, T., & Maguire, S. (2012). Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x>
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support. *The Journal of Applied Psychology*, 86, 825–836. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.825>
- Rocha, C. M. (2015). Perceived organizational support and employee performance: The mediating role of organizational commitment and organizational citizenship behavior. <https://www.semanticscholar.org/paper/Perceived-organizational-support-and-employee-The-Rocha-Chelladurai/a74619f627b9fa88301c16d0f06341b75be09276>
- Savaneviciene, A., & Stankeviciute, Z. (2010). The models exploring the “black box” between HRM and organizational performance. *Engineering Economics*, 21(4), 426–434. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.21.4.11719>
- Schuler, D., Rasche, A., Etzion, D., & Newton, L. (2017). Corporate Sustainability Management and Environmental Ethics. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2951788>
- Schramm, J. (2011). Promoting Sustainability. *HR Magazine*. <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/pages/0311focus.aspx>

- Siletti, E., Guerci, M., Cirella, S., Shani, A., & Radaelli, G. (2015). The Impact of Human Resource Management Practices and Corporate Sustainability on Organizational Ethical Climates: An Employee Perspective. *Journal of Business Ethics*, 126, 325–342. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1946-1>
- Stone, D. L., Stone-Romero, E. F., & Lukaszewski, K. M. (2007). The impact of cultural values on the acceptance and effectiveness of human resource management policies and practices. *Human Resource Management Review*, 17(2), 152–165. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.04.003>
- Tenbrunsel, A., Smith-Crowe, K., & Umphress, E. (2003). Building Houses on Rocks: The Role of the Ethical Infrastructure in Organizations. *Social Justice Research*, 16, 285–307. <https://doi.org/10.1023/A:1025992813613>
- Thomas, B., & Lucas, K. (2019). Development and Validation of the Workplace Dignity Scale. *Group & Organization Management*, 44, 72–111. <https://doi.org/10.1177/1059601118807784>
- Twomey, D. F., Twomey, R. F., Farias, G., & Ozgur, M. (2010). Human Values and Sustainability: Can Green Swim Upstream? *People & Strategy*, 33(1), 52–59.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012). HR talent and the new HR competencies. *Strategic HR Review*, 11(4), 217–222. <https://doi.org/10.1108/14754391211234940>

- Vinarski-Peretz, H., Binyamin, G., & Carmeli, A. (2011). Subjective relational experiences and employee innovative behaviors in the workplace. *Journal of Vocational Behavior*, 78(2), 290–304.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.09.005>
- White, B. J., & Montgomery, B. R. (1980). Corporate Codes of Conduct. *California Management Review*, 23(2), 80–87.
<https://doi.org/10.2307/41164921>
- Wilkinson, A., Hill, M., & Gollan, P. (2001). The Sustainability Debate. *International Journal of Operations & Production Management*, 21, 1492–1502. <https://doi.org/10.1108/01443570110410865>

CAPÍTULO 4: El Impacto de las Relaciones de Empleo de las cooperativas en su Sostenibilidad

4.1. Introducción

4.2. Modelo de Investigación e Hipótesis

4.3. Metodología

4.4. Resultados

4.5. Conclusiones

4.6. Bibliografía

4.1. Introducción

En los últimos años la gestión de los recursos humanos ha ganado importancia en la consecución de una excelencia empresarial, favoreciendo la mejora de las condiciones laborales de los empleados y afectando en su compromiso con la organización. Los múltiples cambios producidos en la estructura del mercado laboral, así como los cambios organizativos internos, como el aplanamiento de las estructuras o la externalización del trabajo, han hecho que las empresas dediquen más esfuerzos a gestionar su recurso humano de manera más eficiente (Rubery et al., 2002). Cambios que a su vez han afectado a las relaciones que se producen en las organizaciones, fundamentalmente a la relación comprendida entre empleado y empleador, que denominamos Relaciones de Empleo (RE) (Tsui & Wu, 2005; Wang et al 2003).

En coherencia con la línea argumental seguida a lo largo de la tesis, este capítulo añade una nueva variable al estudio de la sostenibilidad en las

cooperativas: su modelo de relación de empleo. El actual contexto en el que operan las organizaciones, caracterizado por nuevas formas organizativas, fuertes presiones institucionales o la influencia de los valores organizativos, están obligando a las empresas a diseñar e implementar estrategias orientadas hacia un modelo más sostenible. Y además se hace conveniente analizar cómo dichas estrategias afectan a la gestión de los recursos humanos de la propia organización, configurando nuevas relaciones de empleo, las cuales deben ser coherentes con los nuevos escenarios y contextos empresariales así como con las nuevas fórmulas de trabajo y competencias que deben adquirir los empleados para conseguir la sostenibilidad de su organización (Lopez-Cabrales & Valle-Cabrera, 2020).

Consideramos que el modelo de relaciones de empleo de una organización puede ser útil y añade información diferente a la del sistema de Recursos Humanos AMO que estudiamos en el capítulo 3, ya que a través de las relaciones de empleo (RE) podemos estudiar como las decisiones organizativas influyen en el comportamiento de sus empleados, a través de las expectativas de rendimiento y de los incentivos que ofrece la empresa (Peel & Boxall, 2005; Lopez-Cabrales & Valle Cabrera, 2020). Por tanto, planteamos como principal cuestión de este capítulo ¿cómo contribuyen las RE de una organización a su sostenibilidad? Para ello, volveremos a estudiar a las empresas cooperativas, las cuales priorizan el desarrollo sostenible en su finalidad, por lo que intuimos que las RE que en ellas se generan, tienen una clara orientación hacia dicha sostenibilidad (Hall, 2019) aunque plantearemos diferencias según cual sea el modelo específico de RE de dichas cooperativas.

Planteamos que esta cuestión de investigación es relevante, ya que a pesar del interés del desarrollo sostenible en las organizaciones observamos ausencia de estudios sobre la incidencia de las relaciones de empleo en la sostenibilidad de las empresas, a excepción de la propuesta de modelo de Lopez-Cabrales &

Valle-Cabrera (2020). En este sentido, Schramm (2011) sostiene que la sostenibilidad de una organización está estrechamente relacionada con la forma en la que sus empleados trabajan. Por ello, consideramos relevante estudiar el papel de la relación entre empleado y empleador, que pueden incidir en el rendimiento de una empresa y en un mayor desarrollo sostenible.

En coherencia con todo lo anterior, un primer objetivo de este capítulo será presentar un modelo teórico que vincule las RE que se producen en una organización, y que rigen el funcionamiento de las entidades sociales, con la búsqueda de un modelo empresarial más sostenible económico, social y ambiental. De Prins et al. (2014) consideran que la gestión sostenible de los recursos humanos, está influenciada por la relaciones de trabajo que se producen en una organización, y por tanto estimulan su desarrollo sostenible. Un segundo objetivo del presente capítulo, sería analizar cuál de las RE existentes favorece más el desarrollo sostenible de la empresa. Estudiamos así el impacto de cada RE con las diferentes dimensiones que conforman la variable sostenibilidad: económica, social y ambiental.

Este capítulo se estructura de la siguiente manera. En primer lugar, presentamos el modelo de investigación que justifica el planteamiento de nuestras hipótesis, a partir de la literatura existente sobre RE y sostenibilidad. A continuación presentamos la investigación empírica, a través de la cual contrastamos las hipótesis formuladas sobre la muestra de cooperativas españolas. Finalmente, presentamos las conclusiones y discusión de los resultados obtenidos.

4.2. Modelo de Investigación e Hipótesis

4.2.1. Relaciones de Empleo para un Desarrollo Sostenible

Consideramos que la sostenibilidad de una empresa, descrita en el apartado anterior, está asociada a la forma en que se gestionan los empleados de la misma, ya que estos pueden comprometerse en el desarrollo de comportamientos más sostenibles desde un punto de vista económico, social y/o ambiental (Ehnert, 2009; Lopez-Cabrales & Valle-Cabrera, 2020). En este sentido, varios estudios han demostrado cómo determinadas prácticas de gestión de recursos humanos contribuyen significativamente a mejorar el comportamiento sostenible de los empleados, tales como el trabajo en equipo, acciones formativas específicas, un adecuado sistema de compensación, entre otras (Buller & McEvoy, 2016; De Prins et al., 2014). Pero nuestra investigación pretende poner el foco de atención no en las prácticas aisladas de Recursos Humanos sino en las relaciones de empleo, ya que éstas analizan la relación de intercambio que se produce entre los comportamientos deseados por la dirección de la empresa y los incentivos ofrecidos a cambio. De esta forma, podemos definir relación de empleo como aquella relación de intercambio en la que el empleador contrata fuerza de trabajo con la finalidad de producir bienes o servicios, para obtener un beneficio propio, mientras que donde el empleado presta sus servicios a cambio de una contraprestación, la cual puede o no ser solamente económica (Shore & Coyle-Shapiro, 2003).

El modelo de relaciones de empleo usado en esta Tesis Doctoral es el formulado por los autores Tsui & Wu (2005), quienes presentan cuatro posibles relaciones de empleo en una organización, desde el punto de vista del empleador, comparando los incentivos que ofrece la empresa frente a las contribuciones esperadas que el manager tiene sobre sus empleados (Figura 4.1).

Figura 4.1. Modelo de Relaciones de Empleo.

Incentivos Ofrecidos	Alto	Overinvestment	Mutual investment
	Bajo	Quasi-spot contract	Underinvestment
		Bajo	Alto
		Contribuciones Esperadas	

Fuente: Adaptado de Tsui & Wu (2005)

Tsui y Wu (2005) destacan la existencia de dos bloques contrapuestos, por un lado las RE equilibradas y por otro las desequilibradas. En la relación equilibrada se da un ajuste entre el nivel de expectativas que la empresa tiene de las contribuciones que debe hacer el empleado y la oferta de incentivos que realiza la empresa a cambio. Encontramos dos tipos de RE en equilibrio. La primera denominada “*Mutual Investment*” se caracteriza porque el empleador espera de sus empleados altos niveles de compromiso y rendimiento, así como un bajo nivel de absentismo. En contraprestación, les ofrece un gran número de incentivos como formación y desarrollo profesional, participación en la toma de decisiones, un atractivo paquete retributivo y una estabilidad en el empleo en el largo plazo. La segunda RE en equilibrio sería la denominada como “*Quasi-spot Contract*”, donde el empleador espera del empleado un conjunto reducido de contribuciones, centrados en la ejecución de la tarea sin necesidad de fomentar el compromiso, esta relación tiene una clara orientación al corto plazo, con sistemas retributivos poco interesantes para el empleado, poca seguridad y escasos beneficios sociales. Se trata de una relación equilibrada debido a que el bajo nivel de incentivos que se ofrece a los empleados es coherente o justo en relación al bajo nivel de contribuciones o rendimiento que se espera de ellos.

El segundo bloque de RE planteado por Tsui & Wu (2005) es aquel donde no existe equilibrio entre la oferta de incentivos y las expectativas de rendimiento que tiene el empleador. La primera ER de este tipo sería la denominada como “*Overinvestment*” producida cuando la organización ofrece a sus empleados incentivos superiores a las contribuciones que estos realizan, básicamente debido a que las expectativas de la empresa son mayores que el rendimiento real actual de sus empleados, ya que se confía en que estos contribuirán en mayor medida en el futuro. La segunda alternativa sería la denominada como “*Underinvestment*” donde el empleado recibe a cambio de un alto rendimiento una escasa contraprestación por parte de la organización, situación que se produce con frecuencia en momentos de crisis económicas y financieras, donde la organización encuentra una clara justificación para exigir a sus empleados el máximo y ofrecer a cambio la mínima contraprestación.

4.2.2. Impacto de las Relaciones de Empleo en la Sostenibilidad

Podemos plantearnos en qué medida el tipo de RE condiciona el grado de sostenibilidad empresarial, ya que las RE son claves para promover el desarrollo sostenible de las organizaciones (Boxall, 2014; Lopez-Cabrales & Valle-Cabrera, 2020; Romanelli, 2013). Asumimos que las empresas cuyo objetivo es lograr una mayor sostenibilidad esperarán un mayor compromiso de sus empleados, quienes aporten sus conocimientos, actitudes y habilidades, para lograr una organización más sostenible (Renwick et al., 2012). Si el objetivo de las organizaciones es ser más sostenible, deben fomentar un mayor compromiso de sus empleados, para beneficiarse de sus conocimientos y habilidades, generando una actitud proactiva que fomente el desarrollo sostenible de la organización. Basándonos en la teoría de la reciprocidad de Gouldner (1960), las organizaciones deben invertir en sus empleados para fomentar las actitudes y comportamientos deseados, ya que los empleados se sentirán obligados a

devolver esta inversión recibida en el desarrollo de su trabajo, conocimientos y habilidades.

A través de la RE de *Mutual Investment* la organización invierte en aquellos trabajadores que mayores contribuciones pueden generar y que además juegan un papel relevante en el desarrollo sostenible organizacional. Consideran que los empleados están potencialmente preparados para implementar y desarrollar dentro de la organización una cultura de desarrollo sostenible que oriente a la organización a aceptar e interiorizar los principios básicos de la sostenibilidad, tanto a corto como a largo plazo (Stone, 2000). A su vez los empleados responden ante las altas contribuciones de su organización con altos niveles de rendimiento, así como un elevado compromiso con los objetivos sostenibles de su organización. Por lo expuesto anteriormente presentamos el primer bloque de hipótesis de este capítulo:

Hipótesis 1a (H1a): La relación de empleo de Mutual Investment estará positivamente relacionada con la sostenibilidad económica.

Hipótesis 1b (H1b): La relación de empleo de Mutual Investment estará positivamente relacionada con la sostenibilidad social.

Hipótesis 1c (H1c): La relación de empleo de Mutual Investment estará positivamente relacionada con la sostenibilidad ambiental.

Respecto a las relaciones de *Overinvestment*, autores como Tsui & Wu (2005) encontraron evidencias del importante impacto de esta RE sobre el comportamiento y compromiso de los empleados. Consideran que a través de altas contribuciones los empleados pueden desarrollar su potencial y convertirse en una clara ventaja competitiva de la organización que promueva el desarrollo sostenible en sus diferentes dimensiones (Shaw et al., 2009). Esta RE se aplicaría con personas con un alto potencial y contribuciones inicialmente bajas,

debido a que están empezando a adquirir y desarrollar los conocimientos y habilidades básicas necesarias para alcanzar el desarrollo sostenible de su organización. Este tipo de relación se basa en la confianza de la empresa en las contribuciones futuras y esperadas del empleado, donde el capital humano agregado juega un importante papel (Bornay-Barrachina, de la Rosa-Navarro, Cabrales, & Valle, 2012).

Lo anteriormente expuesto nos permite plantear la segunda hipótesis, dividida en tres apartados:

Hipótesis 2a (H2a): La relación de empleo de Overinvestment estará positivamente relacionada con la sostenibilidad económica.

Hipótesis 2b (H2b): La relación de empleo de Overinvestment estará positivamente relacionada con la sostenibilidad social.

Hipótesis 2c (H2c): La relación de empleo de Overinvestment estará positivamente relacionada con la sostenibilidad ambiental.

Por el contrario, las RE que no se centran en incentivar, motivar e involucrar a sus empleados, como serían en las relaciones de *Quasi-spot Contract* y *Underinvestment* no consiguen generar en ellos el compromiso necesario para que asuman nuevos retos organizativos, como sería la búsqueda de una mayor sostenibilidad de la organización (Dunphy et al., 2006). Ambos enfoques muestran una clara inequidad que condicionan el compromiso y comportamiento de los empleados. Normalmente estas RE son adoptadas por aquellas organizaciones que eluden su compromiso con el desarrollo sostenible, ofreciendo una estrategia reactiva e insostenible. Carecen por tanto de una planificación estratégica en cualquiera de sus áreas de gestión y especialmente en cuestiones relacionadas con la sostenibilidad. Su único propósito es la

supervivencia centrada en el corto plazo, con una estrategia basada en la reducción al mínimo de los costes (Dick, 2009).

La primera de las relaciones, la *Quasi-spot Contract*, tiene una clara orientación al corto plazo, empleando la mano de obra necesaria en función de sus necesidades productivas. Esta RE se produce con facilidad cuando el mercado laboral está descompensado y es fácil obtener empleados a cambio de escasos incentivos. En esta RE el recurso humano no es considerado como una ventaja competitiva, más bien se presenta como un recurso para lograr un objetivo de producción. La organización tiene bajas expectativas sobre el rendimiento del empleado y por ello les ofrece escasos incentivos (Tsui et al., 1997), consideramos por tanto que los empleados ubicados en esta relación de empleo ejercen una escasa aportación al desarrollo sostenible de una organización.

Tras lo anteriormente expuesto planteamos las tres siguientes hipótesis específicas:

Hipótesis 3a (H3a): La relación de empleo de Quasi-spot Contract estará negativamente relacionada con la sostenibilidad económica.

Hipótesis 3b (H3b): La relación de empleo de Quasi-spot Contract estará negativamente relacionada con la sostenibilidad social.

Hipótesis 3c (H3c): La relación de empleo de Quasi-spot Contract estará negativamente relacionada con la sostenibilidad ambiental.

Finalmente, la RE de *Underinvestment* se caracteriza por la escasa inversión que realiza la empresa en su personal, exigiendo en cambio un alto compromiso y rendimiento. Esta situación de desequilibrio es muy común con altos índices de desempleo o en situaciones de crisis económica, donde la

empresa encuentra fácilmente mano de obra en el mercado. Sin embargo, este intercambio no puede perdurar en el largo plazo ya que provocaría en la organización altas tasas de abandono y mal clima laboral. Así pues, los incentivos ofrecidos por la organización en materia de formación, retribución o seguridad laboral no van más allá del mínimo legal exigido. La búsqueda de un modelo organizativo más sostenible no tiene cabida en organizaciones que se rigen por principios y valores donde no se invierte en su recurso humano (Tsui & Wu, 2005), consideramos por tanto que una organización debe invertir en su recurso humano para desarrollar capacidades que potencien su desarrollo sostenible.

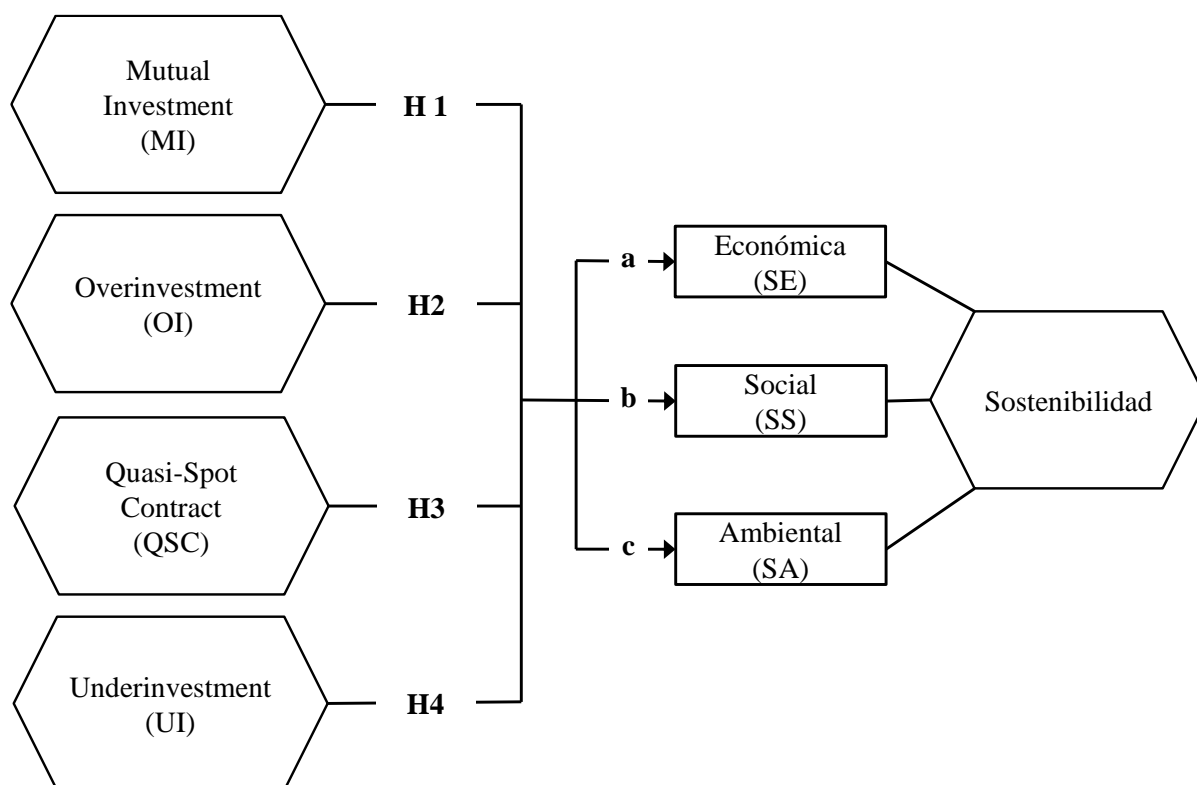
Lo expuesto anteriormente nos lleva a plantear el cuarto y último bloque de hipótesis de nuestro modelo de investigación:

Hipótesis 4a (H4a): La relación de empleo de Underinvestment estará negativamente relacionada con la sostenibilidad económica.

Hipótesis 4b (H4b): La relación de empleo de Underinvestment estará negativamente relacionada con la sostenibilidad social.

Hipótesis 4c (H4c): La relación de empleo de Underinvestment estará negativamente relacionada con la sostenibilidad ambiental.

La Figura 4.2 muestra la combinación de las diferentes hipótesis presentadas en nuestro modelo de investigación.

Figura 4.2. Modelo de investigación e Hipótesis.

4.3. Metodología

4.3.1. Muestra y procedimiento

La unidad de análisis de este capítulo vuelven a ser las empresas cooperativas debido a su representatividad, atendiendo a su mayor presencia, generación de empleo y facturación, tal y como hemos comentado en los capítulos anteriores. Simplemente y a modo de recordatorio, indicar que la población teórica era de 598 cooperativas y la muestra obtenida ascendió a 124, el 20,7% de tasa de respuesta sobre la población inicial. El cuestionario enviado fue respondido por dos miembros de cada cooperativa, la persona con responsabilidades en la dirección, *CEO*, gerente o administrador/a. Y al director/a de recursos humanos o persona que aun no ocupando ese puesto asume sus funciones.

4.3.2. Medición de las variables

Todas las variables contenidas en nuestra investigación provienen de escalas previamente válidas por la literatura de referencia, asegurándonos de esta forma la validez de la información recabada. Todas las escalas puntúan del 1 al 5, siendo 1 *“Totalmente en desacuerdo”* y 5 *“Totalmente de acuerdo”*.

Respecto a la medición de las RE, adaptamos la escala propuesta por Wang et al. (2003), quienes proponen dos dimensiones: las contribuciones esperadas de los empleados por el empleador y los incentivos ofrecidos por los empleadores, recogidos en 29 ítems. Como ejemplo de algunos ítems empleados, para las contribuciones esperadas destacamos: *“La empresa espera de sus empleados la mejora continua de los métodos y procedimientos en el trabajo”* o *“La empresa espera de sus empleados que ayuden a resolver los problemas asociados al trabajo”*. Ejemplos de ítems empleados para medir los incentivos ofrecidos por la organización serían: *“La empresa ofrece el desarrollo de un Plan de Carrera para sus empleados”* o *“La empresa ofrece niveles salariales competitivos”*.

Respecto a la variable sostenibilidad y como hemos señalado a lo largo de la presente Tesis Doctoral, para medirla hemos elegido la versión tridimensional de sostenibilidad propuesta por Elkington (1994): social, económica y ambiental. Para poder medir estas tres dimensiones empleamos la escala de medida desarrollada por Gallardo-Vázquez et al., (2014) y adaptada del trabajo Gallardo-Vázquez & Sanchez-Hernandez, (2014), con un total de 26 ítems. Como ejemplo de algunos ítems empleados destacamos los siguientes: para medir la sostenibilidad económica: *“La empresa se esfuerza por mejorar las relaciones estables de colaboración y beneficio mutuo con sus proveedores”* o *“La empresa entiende la importancia de realizar compras responsables (Contratando a proveedores responsables, etc.)”*; para medir la sostenibilidad

social: “La empresa promueve la igualdad de oportunidades para todos los miembros de la organización” o “La empresa cuenta con canales de comunicación accesibles y dinámicos para sus empleados” y la sostenibilidad ambiental: “La empresa es consciente de planificar inversiones para reducir su impacto ambiental” o “La empresa tiene una disposición positiva a usar, comprar o fabricar productos ecológicos”.

Para probar la fiabilidad y validez de las medidas, realizamos primero un Análisis Factorial Exploratorio (AFE), con el objetivo de estudiar la dimensionalidad de nuestras variables, aplicando para ello el método de rotación Varimax (Luque Martínez, 2000). Todas las medidas usadas en nuestra investigación mostraron una aceptable validez interna discriminante y convergente. Posteriormente realizamos un Análisis Factorial Confirmatorio (AFC), y se estudiaron las cargas factoriales. La tabla 4.1 muestra cada ítem con su carga factorial, R^2 , así como los datos principales obtenidos del AFC y la información correspondiente a la bondad del ajuste, los cuales están dentro de los límites establecidos (Hu & Bentler, 1999). Algunas cargas factoriales ofrecen valores por debajo de 0.7 (Hair et al., 2010), pero las consideramos aceptables, ya que su valor es cercano a los estándares establecidos y aportan mayor ajuste al modelo. La fiabilidad y consistencia interna han sido medidas a través del Alfa de Cronbach (Tabla 4.2), con valores muy aceptables comprendidos entre 0.7 y 0.9 (Hair et al., 2010), lo que demuestra la validez del constructo para medir el concepto subyacente. Finalmente, se muestra cómo la Varianza Media Extraída (AVE) es en la mayoría de los casos mayor que 0.5, o con valores muy cercanos, confirmando por tanto la validez convergente (Hair et al., 2010).

Tabla 4.1. Ítems, cargas factoriales, R^2 , y resultados del Análisis Factorial Confirmatorio.

Items	Cargas Factoriales	R ²	Resultados AFC
Ítems para medir las contribuciones esperadas por el empleador ¹ :			
Factor uno: Professional managerial duties			
1. Mejorar continuamente los procedimiento y métodos del trabajo	.573	.33	χ ² = 125.2448 p = .00000 RMSEA = .1036 CFI = .8489 GFI = .8617
2. Adoptar nuevas ideas y métodos de trabajo	.627	.39	
3. Intentar ayudar para que sus subordinados resuelvan problemas relacionados con el trabajo	.739	.55	
4. La adopción de nuevas ideas y métodos en el trabajo	.783	.61	
5. Que ayuden a resolver los problemas asociados al trabajo	.712	.51	
6. Que se preocupen por la mejora y desarrollo de sus habilidades y destrezas	.795	.63	
7. Que desarrollen comportamientos de cooperación con otros compañeros de su departamento	.771	.59	
8. Una buena comunicación con sus supervisores y subordinados	.570	.32	
9. La toma de iniciativa para llevar a cabo nuevas tareas	Descartado por el AFC	--	
Factor dos: Personal work ethics			
1. Que mejoren continuamente sus conocimientos y habilidades de gestión	.828	.69	
2. Que trabajen duro sin quejarse	.779	.61	
3. Que contribuyan de manera desinteresada al desarrollo futuro de la empresa	.561	.31	
4. Un trabajo serio respetando las normas dela empresa	.524	.27	
5. Llevar a cabo tareas extras no contempladas en su actividad cotidiana	Descartado por el AFC	--	
6. Asumir y llevar a cabo las decisiones tomadas por la empresa	Descartado por el AFC	--	
Ítems para medir las contribuciones ofrecidas por el empleador ² :			
Factor uno: Developmental rewards			
1. Un trato justo a cada empleado	.544	.30	χ ² = 185.9748 p = 1.354e-13 RMSEA = .1036 CFI = .7934 GFI = .8171
2. Oportunidades para que los trabajadores pongan de manifiesto su potencial	.707	.50	
3. La consideración seria de sus sugerencias y comentarios	.758	.57	
4. El desarrollo de un Plan de Carrera a cada empleado	.697	.49	
5. Delegación de responsabilidades dentro de su ámbito de actuación	.610	.37	
6. Participación en el proceso de toma de decisiones de la empresa	.743	.55	
7. Valorar sus opiniones en las decisiones que afecten a toda la empresa	.660	.44	
8. Procurar su satisfacción en el trabajo	.682	.47	
9. Respeto a la dignidad humana	Descartado por el AFC	--	
10. Formación necesaria para futuros trabajos y el desarrollo de su carrera	.598	.36	
Factor dos: Materialistic rewards			
1. Bonos y comisiones competitivos	.590	.35	

2. Niveles salariales competitivos	.700	.49	
3. Beneficios sociales relacionados con la salud (Seguro médico, Seguro Dental, etc.)	.905	.82	
4. Beneficios sociales relacionados con la vivienda (Ayudas al Alquiler, Seguro de Vivienda, etc.)	.794	.63	
Items de Sostenibilidad³:			
Sostenibilidad Económica (ECS)			
1. La empresa ofrece productos y/o servicios de alta calidad a los clientes	.557	.31	$\chi^2 = 326.5369$
2. Los productos y/o servicios de la empresa satisfacen los estándares de calidad nacional e internacional	.677	.46	$p = 5.82272e - 12$
3. La empresa ofrece la mejor relación calidad/precio en sus productos o servicios	.500	.25	RMSEA = .0865
4. La garantía de los productos y/o servicios de la empresa es la más amplia del mercado	Descartado por el AFC	--	CFI = .7632
5. La empresa ofrece información amplia y precisa sobre sus productos y/o servicios	.528	.28	GFI = .8098
6. El respeto a los derechos del consumidores una prioridad para nuestra empresa	.621	.39	
7. La empresa se esfuerza por mejorar las relaciones estables de colaboración y beneficio mutuo con sus proveedores	Descartado por el AFC	--	
8. La empresa entiende la importancia de realizar compras responsables(Contratando a proveedores responsables, etc.).	.522	.27	
Sostenibilidad Social (SS)			
1. La empresa contrata a personas en riesgo de Exclusión Social	Descartado por el AFC	--	
2. La empresa valora la contribución de personas con discapacidad a la empresa	.685	.47	
3. La empresa tiene en consideración la calidad de vida de sus empleados	.709	.50	
4. La empresa retribuye en función de las habilidades y resultados	.556	.31	
5. La empresa está comprometida con la creación de empleo (a través de becas, prácticas en empresa, etc.)	.514	.26	
6. La empresa realiza acciones formativas y de desarrollo para sus empleados	.519	.27	
7. La empresa diseña prácticas de Recursos Humanos encaminadas a facilitar la conciliación de la vida profesional y personal de los empleados	.714	.51	
8. La empresa toma en consideración las sugerencias y aportaciones de sus empleados	.646	.42	
9. La empresa promueve la igualdad de oportunidades para todos los miembros dela organización	.634	.40	
10. La empresa cuenta con canales de comunicación accesibles y dinámicos para sus empleados	.511	.26	
Sostenibilidad Ambiental (ENS)			
1. La empresa realiza acciones para minimizar su impacto ambiental	.648	.42	
2. La empresa utiliza materias primas y bienes procesados con bajo impacto ambiental	.638	.41	
3. La empresa realiza acciones de ahorro de energía para obtener mayores niveles de eficiencia	.608	.37	
4. La empresa valora significativamente la introducción de fuentes de energía alternativas	Descartado por el AFC	--	

5. La empresa realiza inversiones para reducir su impacto ambiental	.621	.39
6. La empresa está a favor de la reducción de emisiones de gases, de desechos y el aumento del reciclaje de materiales	<i>Descartado por el AFC</i>	--
7. La empresa tiene una disposición positiva a usar, comprar o fabricar productos ecológicos	.534	.29
8. La empresa valora positivamente el uso de embalajes reciclados	<i>Descartado por el AFC</i>	--

Escalas: ^{1,2}(Wang et al., 2003), ³(Gallardo-Vázquez & Sanchez-Hernandez, 2014).

Tabla 4.2. Alfa de Cronbach, AVE y Correlaciones.

Alfa de Cronbach	.855	.724	.853	.768	.716	.844	.724
AVE	.511	.528	.488	.630	.512	.428	.465
	1	2	3	4	5	6	7
1. Professional managerial duties	1						
2. Personal work ethics	.122	1					
3. Developmental rewards	.620**	.197*	1				
4. Materialistic rewards	.103	.076	.268**	1			
5. Sostenibilidad Económica	.605**	.153	.776**	.187*	1		
6. Sostenibilidad Social	.433**	.160	.377**	-.063	.412**	1	
7. Sostenibilidad Ambiental	.331**	.182*	.446**	.081	.555**	.480**	1

Notas: **La correlación es significativa con un nivel de 0.01 (Test de dos colas). *La correlación es significativa con un nivel de 0.05 (Test de dos colas).

4.3.3. Análisis de datos

Con el objetivo de reducir el sesgo de respuesta asociado con el uso de un solo encuestado (Gerhart et al., 2000), el cuestionario fue remitido a dos miembros de la cooperativa, concretamente a la persona con responsabilidades en la dirección: Gerente/a, o Administradora/a y al Director/a de Recursos Humanos, en caso de no existir esta figura en la cooperativa se remitió a la persona con responsabilidades en dicha área.

Sesgo de no respuesta

Para medir el “sesgo de no respuesta” en la muestra obtenida, realizamos un análisis ANOVA que examina la información obtenida a través de los cuestionarios en dos momentos diferentes del trabajo de campo, entre las cooperativas que respondieron de forma temprana y aquellas que lo hicieron más tarde, en las últimas semanas del mismo. Por tanto dividimos nuestra

muestra en dos grupos: Primero.- cooperativas que habían contestado antes de diciembre de 2019: 71 puestos con responsabilidades en dirección y 67 puestos con funciones en Recursos Humanos. Y aquellas cooperativas que contestaron a partir del 1 de diciembre: 53 puestos con responsabilidades en dirección y 57 puestos con funciones en Recursos Humanos (Armstrong & Overton, 1977; Fonseca et al., 2018). Dividimos por tanto nuestra muestra en dos ondas, donde la las respuestas de la segunda onda proyecta la tendencia de los encuestados que no han participado en el estudio (Filion, 1976). De esta forma consideramos que las cooperativas que responden de forma tardía están más próximas a las cooperativas que no han reportado ninguna información, que a las que responden de forma temprana. La tabla 4.3 muestra que efectivamente no existen diferencias significativas con respecto a las variables planteadas en nuestro estudio. Concluyendo por tanto que el “sesgo de no respuesta” no es un problema para los datos de nuestra investigación.

Tabla 4.3. Análisis ANOVA - Sesgo de no respuesta.

Constructo	ANOVA (F)	Significancia
Professional managerial duties	1.040	0.426 ^{ns}
Personal work ethics	0.716	0.721 ^{ns}
Developmental rewards	0.441	0.983 ^{ns}
Materialistic rewards	1.154	0.315 ^{ns}
Sostenibilidad Económica	1.540	0.101 ^{ns}
Sostenibilidad Social	0.692	0.846 ^{ns}
Sostenibilidad Ambiental	0.970	0.491 ^{ns}

Nota: ns = no significativo.

Agregación de datos

Tal y como hemos señalado anteriormente, para llevar a cabo la presente investigación se seleccionaron dos informantes de cada organización, a la persona con responsabilidades en materia de dirección: Presidente/a, Gerente, Director/a General y en segundo lugar al Director/a de recursos humanos o persona que aun no ocupando ese puesto desempeña las funciones adscritas al

mismo. Obtuvimos ambas respuestas de 124 cooperativas (248 respuestas), por lo que se hace necesario estudiar la agregación de los datos de nuestra muestra. Analizamos el acuerdo intra-grupo a través del *ratio interagreement* (r_{wg}) (James et al., 1984), a través del cual podemos medir el nivel de acuerdo entre los dos informantes de cada organización y constatar por tanto la emergencia del constructo a un nivel superior. Seguidamente estudiamos la fiabilidad de la agregación empleando los coeficientes interclase (*ICC1* e *ICC2*) propuestos por Bliese (2012), valorando por tanto la consistencia relativa de una respuesta entre los distintos encuestados (Tabla 4.4).

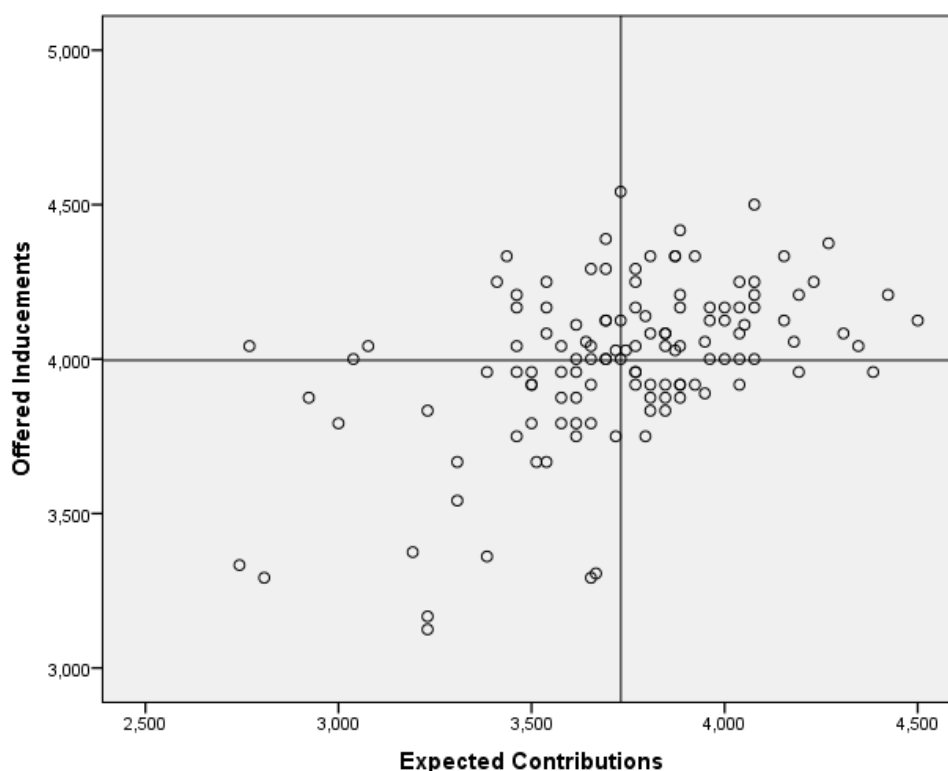
Tabla 4.4. Ratio Interagreement y Ratios ICC.

Variable	r_{wg}^*	ICC1 ^{**}	ICC2 ^{***}
Relaciones de Empleo	0,842112535	0,082	0,708
Sostenibilidad	0,875213225	0,265	0,904

Notas: * $r_{wg} > 0,7$ (James et al., 1984); ** ICC1 > 0,05; *** ICC2 > 0,7 (Bliese, 2012).

4.4. Resultados

Para clasificar las empresas según el tipo de relación de empleo predominante, se realizó un análisis cluster de los datos. El gráfico de dispersión (Gráfico 4.1) creado a partir de las RE estudiadas, permitió identificar claramente cuatro grupos, a partir del comportamiento de los valores medios de nuestros datos, resultado soportado por el modelo planteado por Tsui & Wu (2005). Posteriormente asignamos cada empresa a uno de los cuatro tipos de RE en función de las puntuaciones obtenidas en cada uno de los cuatro factores que configuran las RE: professional managerial duties; personal work ethics; developmental rewards y materialistic rewards.

Gráfico 4.1. Gráfico de dispersión.

La tabla 4.5 muestra las puntuaciones medias de las dos dimensiones que conforman el modelo de RE en cada uno de los cuatro conglomerados, así como la puntuación media de la muestra que fue tomada como punto de referencia. Un mayor grupo de empresas (41 empresas) superó al resto en las dimensiones de contribuciones esperadas e incentivos ofrecidos. Concretamente la puntuación obtenida por este grupo en los cuatro factores fue la siguiente: profesional managerial duties ($4.205 > 4.007$), personal work ethic ($4.041 > 3.948$), developmental rewards ($4.240 > 4.000$) y finalmente en materialistic rewards ($3.445 > 3.151$). Debido a que tanto las expectativas como los incentivos superan la media del resto de dimensiones, consideramos a este grupo dentro de la RE de “*Mutual Investment*” (MI). El segundo grupo con mayor número de empresas agrupadas (38 empresas) ofrecía las puntuaciones más bajas de la muestra en las dimensiones de expectativas e incentivos al cual denominados como “*Quasi-spot Contract*” (QSC), con las siguientes puntuaciones: ($3.713 < 4.007$;

3.779<3.948; 3.689<4.000; 2.844<3.151). El tercer grupo (23 empresas) ofrecía altas puntuaciones en contribuciones esperadas (4.156>4.007; 4.134>3.948) y bajas puntuaciones en incentivos ofrecidos (3.935<4.000; 2.866<3.151), debido a sus características, llamamos a este grupo como “*Underinvestment*” (UI). Finalmente, el último grupo (22 empresas) ofrecía puntuaciones bajas en contribuciones esperadas (3.992<4.007; 3.875<3.948) y altas puntuaciones en incentivos ofrecidos (4.159>4.000; 3.409>3.151), este último grupo fue denominado “*Overinvestment*” (OI). Los valores de los cuatro conglomerados muestran diferencias significativas según los resultados de la ANOVA (*F* Value), empleado para medir las diferencias entre los cuatro grupos que aparecen en la muestra (Tabla 4.5). Así mismo, el gráfico 4.1 muestra la dispersión de las empresas de nuestra muestra dentro de las cuatro dimensiones de RE contempladas.

Tabla 4.5. Dimensiones de RREE: Análisis Clúster.

	Variable	Muestra Promedio	Grupo	Mean	SD	<i>F</i> Value
CONTRIBUCIONES ESPERADAS	Professional Managerial Duties	4.007	Mutual Investment	4.205	.267	60.272 (.000)
			Quasi-Spot Contract	3.713	.399	
			Underinvestment	4.156	.234	
			Overinvestment	3.992	.083	
			Mutual Investment	4.041	.332	
			Quasi-Spot Contract	3.779	.382	
	Personal Work Ethics	3.948	Underinvestment	4.134	.368	64.407 (.000)
			Overinvestment	3.875	.308	
			Mutual Investment	4.240	.250	
			Quasi-Spot Contract	3.689	.327	
INCENTIVOS OFRECIDOS	Developmental rewards	4.000	Underinvestment	3.935	.294	69.096 (.000)
			Overinvestment	4.159	.233	
			Mutual Investment	3.455	.568	
			Quasi-Spot Contract	2.844	.590	
			Underinvestment	2.866	.563	
			Overinvestment	3.409	.492	
	Materialistic rewards	3.151	Mutual Investment	3.455	.568	75.942 (.000)
			Quasi-Spot Contract	2.844	.590	
			Underinvestment	2.866	.563	
			Overinvestment	3.409	.492	

Realizamos una codificación ficticia de las empresas de los cuatro grupos, asignando “1” cuando los valores de las dimensiones expectativas e incentivos eran mayores a la media y asignamos “0” cuando los valores eran inferiores. Los resultados de las submuestras obtenidas siguiendo las pautas del análisis cluster realizado en el apartado anterior fueron de n=41 para la relación de *Mutual Investment* (1 for expected contributions - 1 for offered inducements), n=38 para *Quasi-spot Contract* (0 - 0), n=23 para *Underinvestment* (1 - 0) y finalmente n=22 para *Overinvestment* (0 - 1).

Una vez obtenidos los diferentes grupos, de acuerdo con la RE a la que pertenecen, se introduce la variable Sostenibilidad en sus tres dimensiones: económica, social y ambiental, con el objetivo de estudiar el impacto de cada una de las RE en cada dimensión de la sostenibilidad de las cooperativas.

El modelo de investigación planteado en este capítulo ha sido probado a través del método multivariante de segunda generación denominado: modelación de ecuaciones estructurales con mínimos cuadrados parciales *Partial Least Squares* (PLS-SEM) (Hair Jr. et al., 2019).

4.4.1. Modelo de Medida

El modelo de medida determina cómo se miden los constructos o variables latentes del modelo de investigación. La evaluación del modelo de medida formativo está compuesto por las siguientes fases: A nivel de constructo: la validez externa o convergente. A nivel de indicador: la valoración de la multicolinealidad y la valoración de la magnitud y significación de los pesos. A este respecto, nos gustaría señalar que las tres dimensiones de la variable Sostenibilidad están construidas por indicadores formativos. Una variable latente con indicadores formativos implica que el constructo se expresa en

función de sus variables. Es decir, las variables observadas forman, causan y preceden la construcción (Diamantopoulos & Winklhofer, 2001), por lo que la evaluación tradicional de la fiabilidad y validez se han argumentado como inapropiadas (Bagozzi, 1977; Bollen, 1989).

A nivel de constructo para medir la validez externa o convergente recurrimos a la correlación del constructo con una medida alternativa del mismo concepto, conectando la variable formativa con la misma variable medida reflectivamente. Hemos medido la relación entre varios ítems y el resultado en todos ellos ha sido $\geq 0,8$, por lo que afirmamos que nuestro modelo cuenta con la validez convergente requerida (Chin, 2010).

A nivel de indicador, para los constructos con indicadores formativos debe estudiarse la colinealidad VIF (*Variance Inflation Factor*) ofrecidos por el software *SmartPLS*. El máximo valor VIF que alcanzan los indicadores formativos de nuestra muestra llegó a 2,926 (Tabla 4.5), por lo que el VIF de todos nuestros indicadores está por debajo del límite aconsejado. Finalmente, hemos comprobado la magnitud de los pesos formativos a través de un remuestreo *bootstrapping* con 5.000 submuestras (basado en una distribución $t(4999)$ de *Student* de una cola), dando como resultado algunos indicadores formativos no significativos tal y como se recoge en la tabla 4.6. En consecuencia, hemos decidido mantener estos indicadores, ya que la eliminación de un indicador en un modelo formativo implica la eliminación de una parte de información del constructo (Roberts & Thatcher, 2009).

Tabla 4.6. Modelo de Medida.

Constructo/ Indicador	Mutual Investment (MI)			Overinvestment (OI)			Quasi spot Contract (QSC)			Underinvestment (UI)		
	VIF	Pesos	Cargas	VIF	Pesos	Cargas	VIF	Pesos	Cargas	VIF	Pesos	Cargas
Sostenibilidad Económica (ECS) (formativo)												
se1	2,068	0,006	0,669	2,926	0,289	0,615	1,376	0,061	0,715	1,406	0,144	0,720
se2	1,893	0,060	0,744	2,677	0,557*	0,580	2,012	0,052	0,646	1,846	0,281	0,741
se3	1,407	0,418*	0,780	1,573	0,637*	0,352	1,126	0,673*	0,716	1,249	0,378	0,740
se4	1,534	0,273	0,784	1,978	0,067	0,412	1,683	0,022	0,726	1,772	0,508*	0,750
se5	1,559	-0,196	0,693	1,682	0,561*	0,599	1,473	0,007	0,714	1,661	0,797*	0,676
se6	1,471	0,716*	0,628	2,285	0,830*	0,458	1,979	0,559*	0,732	2,154	0,107	0,758
se7	1,593	0,682*	0,782	2,465	0,945*	0,600	1,598	0,179	0,743	1,624	0,184	0,666
se8	1,187	0,054	0,736	1,178	0,298	0,205	1,322	0,238	0,647	1,386	0,397	0,727
Sostenibilidad Social (SS) (formativo)												
ss1	1,559	0,307*	0,605	1,996	0,235	0,763	2,502	0,464	0,792	2,623	0,780*	0,725
ss2	1,932	0,120	0,742	2,082	0,233	0,532	1,339	0,317	0,607	1,276	0,329	0,705
ss3	2,240	0,610*	0,663	2,788	0,559*	0,477	1,774	0,753	0,521	1,879	0,150	0,609
ss4	1,465	0,235	0,744	1,525	0,309	0,544	1,819	0,344	0,678	1,631	0,805*	0,735
ss5	1,161	0,109	0,669	1,249	0,896	0,719	1,684	0,024	0,093	1,696	0,194	0,796
ss6	1,283	0,477	0,713	1,980	0,414	0,652	1,518	0,223	0,697	1,531	0,256	0,699
ss7	2,283	0,482*	0,756	2,245	0,683*	0,582	1,354	0,660	0,636	1,339	0,118	0,783
ss8	1,623	0,855*	0,769	2,215	0,018	0,337	2,577	0,228	0,727	2,520	0,968*	0,667
ss9	1,743	0,184	0,767	2,336	0,683*	0,263	1,471	0,091	0,682	1,300	-0,040	0,726
ss10	1,391	0,161	0,727	2,313	0,635*	0,619	1,818	0,399	0,682	1,742	0,088	0,764
Sostenibilidad Ambiental (ENS) (formativo)												
sa1	1,452	-0,104	0,731	1,341	0,585*	0,453	1,404	0,031	0,655	1,661	0,306	0,661
sa2	1,403	0,985*	0,754	1,886	0,397	0,461	1,100	0,077	0,712	1,452	0,734*	0,590
sa3	1,209	0,369*	0,631	1,648	0,164	0,780	1,560	0,947*	0,791	1,459	0,070	0,718
sa4	1,621	0,245	0,728	1,565	0,395	0,619	1,100	0,314	0,609	1,452	0,474*	0,718
sa5	1,427	0,002	0,708	2,408	0,268	0,629	1,206	0,451*	0,707	1,311	0,034	0,698
sa6	1,359	0,510*	0,700	2,004	0,189	0,100	1,468	0,005	0,611	1,081	0,511*	0,507
sa7	1,827	0,174	0,561	2,273	0,874*	0,390	1,433	0,062	0,761	1,163	0,175	0,714
sa8	1,465	0,287	0,793	1,962	0,447	0,725	1,088	0,275	0,735	1,555	0,383	0,767

Notas: * $p < 0,05$ (basado en t (4999), test de una cola); t (0.05; 4999) = 1,645.

4.4.2. Modelo Estructural

A través de la evaluación del modelo estructural estudiamos las relaciones planteadas entre los diferentes constructos que lo forman, valorando la significación y relevancia de las relaciones del modelo estructural. Los

resultados (Tabla 4.7) mostraron relaciones positivas y significativas entre la variable *Mutual Investment* (MI) y las dimensiones de sostenibilidad económica (0.456) y social (0.553), ello nos permite aceptar las hipótesis H1a y H1b planteadas, por lo que podemos afirmar que la relación de empleo de *Mutual Investment* estará positivamente relacionada con las dimensiones de la sostenibilidad económica y social de las empresas cooperativas de nuestra muestra. Sin embargo, los resultados (-0.274) muestran la existencia de una relación negativa y significativa entre la *Mutual Investment* (MI) y la sostenibilidad ambiental, por lo que no podemos aceptar la hipótesis H1c y determinamos que la relación que existe entre estas dos variables es negativa.

Asimismo, los resultados de la variable *Overinvestment* (OI) muestran una relación positiva y significativa con las dimensiones de sostenibilidad económica (0.662) y social (0.667). Mostrando al igual que en el caso anterior una relación negativa y significativa con la sostenibilidad ambiental (-0.425), lo que nos permite aceptar las hipótesis H2a, H2b planteadas en nuestro modelo de investigación y rechazar la hipótesis H2c. Considerando pues que la RE de *Overinvestment* estará positivamente relacionada con la sostenibilidad económica y social de las cooperativas, pero negativamente relacionada con la sostenibilidad ambiental.

Destacamos como las dos RE con bajos incentivos ofertados por la empresa, no mantienen una relación positiva con la sostenibilidad de las cooperativas que conforman nuestra muestra. En primer lugar, aceptamos las hipótesis H3a, H3b y H3c, que establecen la relación negativa entre la RE de *Quasi-spot Contract* (QSC) y la sostenibilidad económica, social y ambiental con unos *Path coefficients* significativos y negativos de -0.559; -0.563 y -0.369 respectivamente. Ello nos indica que la RE de *Quasi-spot Contract* está negativamente relacionada con las tres dimensiones que conforman la sostenibilidad global de las empresas cooperativas de nuestra muestra.

Finalmente, y a tenor de los resultados obtenidos aceptamos también las hipótesis H4a, H4b y H4c de nuestra investigación que ofrecen los siguientes *Path coefficients* significativos y negativos de -0.675; -0.547 y -0.460 respectivamente. Por lo que la RE de *Underinvestment* (UI) estará negativamente relacionada con las tres dimensiones de sostenibilidad de las empresas estudiadas en nuestra investigación.

Tabla 4.7. Modelo Estructural.

Hipótesis	Efecto Sugerido	<i>Path coefficient</i> <i>s</i>	<i>t-value</i> (<i>bootstrap</i>)	Correlación	Se Acepta
Mutual Investment → Sostenibilidad					
H1a: MI → SE	+	0.456*	0.940	0.521	Sí
H1b: MI → SS	+	0.553*	1.213	0.127	Sí
H1c: MI → SA	+	-0.274*	-0.823	-0.244	No
Overinvestment → Sostenibilidad					
H2a: OI → SE	+	0.622*	0.821	0.332	Sí
H2b: OI → SS	+	0.667*	1.415	0.361	Sí
H2c: OI → SA	+	-0.425*	-0.211	-0.241	No
Quasi-Spot Contract → Sostenibilidad					
H3a: QSC → SE	-	-0.559*	1.052	-0.252	Sí
H3b: QSC → SS	-	-0.563*	0.674	-0.755	Sí
H3c: QSC → SA	-	-0.369*	0.787	-0.370	Sí
Underinvestment → Sostenibilidad					
H4a: UI → SE	-	-0.675*	0.783	-0.382	Sí
H4b: UI → SS	-	-0.547*	1.580	-0.524	Sí
H4c: UI → SA	-	-0.460*	0.715	-0.584	Sí

Notas: MI: mutual investment; OI: overinvestment; QSC: quasi spot contract; UI: underinvestment; SE: sostenibilidad económica; SS: sostenibilidad social; SA: sostenibilidad ambiental. Los efectos se estudian aplicando una prueba de dos colas para una distribución *t* de *Student*. Bootstrapping basado en *n* = 5000 submuestras. *: significancia *p* < 0.05.

4.4.3. Análisis complementario intraclusters de Relaciones de Empleo.

De cara a complementar el análisis realizado y dado que la muestra se dividió en 4 clusters de reducido tamaño muestral que impedían la realización de pruebas de inferencia estadística en cada grupo, quisimos realizar un análisis descriptivo complementario para ver cómo se comportan los valores organizativos y las prácticas AMO dentro de cada cluster.

Para ello realizamos una aproximación descriptiva sobre las variables incluidas en nuestros modelos y a las características de nuestra muestra (Hair, 2011). La tabla 4.8 recoge para cada cluster de relación de empleo los valores medios, moda y desviación típica de los valores organizativos estudiados en esta Tesis Doctoral: apoyo percibido, respeto y responsabilidad, así como de cada una de las prácticas del modelo AMO: las que favorecen el desarrollo de habilidades, motivación y oportunidad. Estos parámetros nos permiten caracterizar la muestra y aportarnos una visión general del comportamiento de los datos en relación a la centralidad y la dispersión de cada submuestra formada por las diferentes relaciones de empleo.

De los datos contenidos en la tabla podemos destacar como los valores medios de las variables apoyo percibido, respeto y responsabilidad están presentes de forma relevante y siempre por encima del valor medio de la escala empleada en los cuatro tipos de relaciones de empleo existentes en las cooperativas de nuestra muestra. Ello nos hace reflexionar sobre cómo efectivamente las entidades de Economía Social cuentan con unos valores sólidos que promueven el apoyo hacia sus empleados, caracterizado además por un considerable respeto y responsabilidad.

Sin embargo, a través de los resultados del análisis descriptivo realizado podemos observar como los valores medios de las prácticas AMO son más elevados en las relaciones de empleo de Mutual Investment y Overinvestment, ello demuestra que las organizaciones que establecen relaciones de empleo a través de las cuales ofrecen interesantes incentivos a sus empleados, consiguen modular de forma positiva sus prácticas de gestión de recursos humanos. Además, podemos observar como los valores modales de las variables Habilidad, Motivación y Oportunidad de las relaciones de empleo Quasi-spot Contract y Underinvestment están generalmente un punto por debajo de los valores de las relaciones de empleo Mutual Investment y Overinvestment, lo que

nos lleva a concluir que estas prácticas de recursos humanos están más presentes en las relaciones de empleo que ofrecen incentivos atractivos a los empleados y por tanto fomentan las habilidades, generan motivación y promueven las oportunidades de sus empleados.

Tabla 4.8. Estadísticos descriptivos.

Cluster	<i>n</i>	Variable	Media	Moda	Desv. Típica	Min.	Max.
MUTUAL INVESTMENT	41	Apoyo		4		1	5
		Percibido	3,53		1,02		
		Respeto	4,07	4	0,44	1	5
		Responsabilidad	4,11	4	0,48	1	5
		Habilidad	3,95	4	0,62	1	5
		Motivación	3,79	4	0,60	1	5
		Oportunidad	4,07	4	0,47	1	5
OVERINVESTMENT	22	Apoyo		4		1	5
		Percibido	3,45		0,91		
		Respeto	3,88	4	0,43	1	5
		Responsabilidad	3,97	4	0,53	1	5
		Habilidad	3,68	4	0,65	1	5
		Motivación	3,48	4	0,65	1	5
		Oportunidad	3,79	4	0,56	1	5
QUASI-SPOT CONTRACT	38	Apoyo		4		1	5
		Percibido	3,49		0,98		
		Respeto	3,92	3	0,42	1	5
		Responsabilidad	4,00	4	0,52	1	5
		Habilidad	3,77	4	0,71	1	5
		Motivación	3,67	3	0,67	1	5
		Oportunidad	3,86	3	0,59	1	5
UNDERINVESTMENT	23	Apoyo		3		1	5
		Percibido	2,90		1,02		
		Respeto	3,48	3	0,96	1	5
		Responsabilidad	3,38	4	0,96	1	5
		Habilidad	2,89	3	0,86	1	5
		Motivación	3,71	3	4,07	1	5
		Oportunidad	2,63	3	0,67	1	5

Tabla 4.9. Test de Kruskal-Wallis.

Variable	RREE	n	Rango promedio	Estadísticos de prueba ^{a, b}
Valor Organizativo: Apoyo Percibido	1	41	76,33	Chi-cuadrado = 47,666
	2	22	71,38	gl = 3
	3	38	69,64	Sig. asintótica = ,000
	4	23	16,35	
	Total	124		
Valor Organizativo: Respeto	1	41	80,55	Chi-cuadrado = 39,743
	2	22	66,80	gl = 3
	3	38	63,27	Sig. asintótica = ,000
	4	23	22,48	
	Total	124		
Valor Organizativo: Responsabilidad	1	41	78,46	Chi-cuadrado = 40,409
	2	22	67,87	gl = 3
	3	38	66,95	Sig. asintótica = ,000
	4	23	20,91	
	Total	124		
Prácticas: Habilidad	1	41	79,09	Chi-cuadrado = 39,426
	2	22	69,92	gl = 3
	3	38	60,77	Sig. asintótica = ,000
	4	23	22,33	
	Total	124		
Prácticas: Motivación	1	41	72,59	Chi-cuadrado = 8,123
	2	22	65,17	gl = 3
	3	38	52,73	Sig. asintótica = ,044
	4	23	49,46	
	Total	124		
Prácticas: Oportunidad	1	41	81,07	Chi-cuadrado = 55,112
	2	22	71,03	gl = 3
	3	38	63,70	Sig. asintótica = ,000
	4	23	14,15	
	Total	124		

Notas: RREE: Relación de Empleo; (1)Mutual Investment; (2)Overinvestment; (3)Quasi-spot Contract (4)Underinvestment. **a.** Prueba de Kruskal-Wallis; **b.** Variable de agrupación: RREE.

Además, con la finalidad de analizar si las diferencias entre clusters encontradas en la tabla 4.8 son significativas se realizó un test no paramétrico de *Kruskal-Wallis* (Tabla 4.9). Empleamos esta técnica para estudiar si las variables empleadas en nuestra población de estudio tienen un comportamiento similar en cuanto a sus funciones de distribución. Como también puede verse en la tabla 4.9, la columna de estadísticos de prueba obtenidos con un nivel de significancia del 0,05, podemos concluir que existen evidencias significativas de la existencia de diferencias entre las medias de los diferentes clusters estudiados. Además,

podemos observar cómo, atendiendo al rango promedio, los cluster formados por las relaciones de empleo *Mutual Investment* y *Overinvestment* alcanzan los rangos más elevados de las variables estudiadas, apoyo percibido, respeto, responsabilidad, habilidad, motivación y oportunidad. En cambio los clusters de *Quasi-spot Contract* y *Underinvestment*, obtienen rangos medios inferiores. Siendo el último cluster citado, el *Underinvestment*, el que ofrece valores más bajos, lo que nos lleva a concluir que aquellas organizaciones que ofrecen incentivos muy bajos y además exigen un alto rendimiento a sus empleados, cuentan con una escasa presencia de los valores estudiados y con escasa relevancia de las prácticas contenidas en el modelo AMO.

4.5. Conclusiones

Los resultados de este capítulo permiten una mejor comprensión de los efectos subyacentes entre las RE de una organización y el tipo de sostenibilidad que persiguen. En primer lugar, este capítulo demuestra empíricamente la influencia positiva de las RE *Mutual Investment* y *Overinvestment* sobre las dimensiones económica y social que conforman la variable sostenibilidad. Este resultado es coherente con los principios que rigen a las entidades de Economía Social, que sugieren que las organizaciones deben colocar en el centro de sus políticas a los empleados (Morrison, 2002). Los empleados que se consideran reconocidos muestran una mayor implicación con los objetivos sostenibles de su organización (De Prins et al., 2014). Consideramos que las entidades de Economía Social cuentan con una serie de principios y valores éticos que componen su cultura empresarial y que condiciona su estrategia, que se concreta en una RE con altos incentivos. Debido a su enfoque transformador, estas organizaciones usan y promueven nuevos patrones de gestión, producción, distribución de ingresos y excedentes, así como un nuevo marco de relaciones sociales y laborales (Coraggio, 2009).

Sin embargo, dichas RE de *Mutual Investment* y *Overinvestment* no favorecen la sostenibilidad ambiental. Esto es sin duda un resultado no esperado que puede deberse a que aunque la sostenibilidad ambiental se ha convertido en una cuestión de suma importancia, la realidad muestra que existe en general un escaso progreso en relación a la forma de evaluarla y en particular en la homogeneización de instrumentos de medida ambientales (Bonacchi & Rinaldi, 2007; Epstein & Roy, 2003; Babicky, 2013). Además, muchas organizaciones basan su estrategia de desarrollo ambiental sostenible en la necesidad de cumplir con la legislación y normativa legal, siguiendo en realidad una orientación meramente de cumplimiento (*compliance*) de dicha normativa, lo que en esencia no sería una orientación sostenible proactiva en temas medioambientales (Aragón-Correa, 1998). Estos aspectos requerirían un estudio más profundo a futuro.

En segundo lugar, los resultados empíricos indican que las RE de *Quasi-spot Contract* y *Underinvestment* mantienen una relación negativa con los tres tipos de sostenibilidad de las empresas de nuestra muestra. Respecto a la sostenibilidad económica, los resultados, respaldan la argumentación teórica de que la falta de inversión por parte de la organización en su recurso humano genera un desinterés del mismo para la búsqueda de nuevos retos o para asumir los intereses de la organización como propios, intereses como puede ser alcanzar un mayor desarrollo económico sostenible (Mariappanadar, 2003). Asimismo, estas mismas RE ofrecen una relación negativa con la sostenibilidad social. Las políticas de recursos humanos orientadas a la reducción del tamaño y con altos niveles de rotación pueden provocar en los empleados problemas de depresión, ansiedad e incluso baja autoestima que afectan al rendimiento económico de la organización (Clarke & Patrickson, 2001). Destacamos pues que las organizaciones que no invierten en sus empleados generan una relación de

empleo no equitativa que afecta al compromiso de sus empleados y por extensión a su rendimiento.

Además, estas RE están negativamente relacionadas con la sostenibilidad ambiental de las entidades de nuestra muestra. Este resultado es coherente con la literatura, ya que aquellas organizaciones cuya inversión en prácticas de gestión de recursos humanos es mínima e insuficiente, tendrán un menor desarrollo ambiental sostenible (Ehnert et al., 2014). Son organizaciones que ofrecen condiciones de empleo precarias, con salarios bajos, falta de incentivos y formación, las cuales no podrán alinear los intereses organizativos con los individuales de sus empleados (De Prins et al., 2014). En este sentido podemos afirmar que en las organizaciones que se desarrollan este tipo de RE, es imposible implantar el discurso de desarrollo sostenible organizacional, ya que no permite que el capital humano aporte los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para un desarrollo ambiental real y sostenible (Docherty et al., 2002).

Finalmente, los datos obtenidos del estudio complementario descriptivo y los resultados del análisis no paramétrico que realizamos, a través del test de Kruskal-Wallis, sobre las variables incluidas en nuestros modelos, nos lleva a concluir, en primer lugar que los valores estudiados en nuestra investigación, apoyo percibido, respeto y responsabilidad son mayores en empresas con RE de Mutual Investment y Overinvestment frente a las cooperativas con RE de Quasi-spot Contract y Underinvestment. Esto confirma las conclusiones alcanzadas en los capítulos segundo y tercero de esta tesis, por lo que las entidades de Economía Social cuentan con unos valores sólidos que están presentes en la configuración y diseño de sus relaciones de empleo. En segundo lugar, los resultados obtenidos a través del análisis realizado muestran disparidad en referencia al papel de las prácticas AMO en las diferentes relaciones de empleo. De nuevo, las RE de Mutual Investment y Overinvestment ofrecen los rangos

promedios más elevados. Lo que nos lleva a concluir que las relaciones de empleo que ofrecen interesantes incentivos consiguen influir de forma positiva en el diseño de sus prácticas de recursos humanos. Sin embargo, las relaciones de empleo de Quasi-spot Contract y Underinvestment ofrecen los rangos promedios más bajos en las tres dimensiones del modelo AMO, lo que nos lleva a concluir que estas prácticas de recursos humanos carecen de relevancia en las relaciones de empleo con escasos incentivos hacia los empleados.

Como mayores contribuciones de este capítulo destacamos en primer lugar, que la orientación de determinadas RE en las organizaciones ejerce un impacto positivo en su desarrollo sostenible, por lo que consideramos de sumo interés seguir profundizando en este estudio. Además, la proliferación de investigaciones sobre sostenibilidad está originando una diversidad de enfoques de la misma, produciéndose una importante fragmentación del concepto y sus dimensiones (Schuler et al., 2017). En segundo lugar, destacamos la relevancia del sector donde se ha llevado a cabo la investigación, el sector de la Economía Social, que cuenta con un importante crecimiento en el panorama económico y social europeo.

No obstante, este capítulo de tesis no está exento de limitaciones, cuya superación a su vez configuran líneas futuras de investigación. Si bien el sector de la Economía Social es novedoso e interesante, sus relaciones de empleo podrían ser diferentes a las predominantes en otros sectores industriales o de servicios, por lo que planteamos como una línea futura de investigación extrapolar el estudio realizado a otros sectores e incluso a otros países. Otra limitación del trabajo y propuesta de estudio futuro es la ausencia de medición de las PGRRHH en las que cada una de las relaciones de empleo se materializa. El estudio de dichas prácticas como contenido de las relaciones descritas sería muy interesante. Finalmente, los valores organizativos son claves en las empresas de Economía Social. Estudiar el posible efecto moderador de dichos

valores en la configuración de las relaciones de empleo y su vinculación con la sostenibilidad.

En conclusión, este trabajo demuestra que las RE contempladas en la presente investigación, *Mutual Investment* y *Overinvestment* están positivamente relacionadas con la búsqueda de un desarrollo económico y social más sostenible. Ello nos lleva a confirmar la importancia que confieren las entidades del sector social a su recurso humano, considerado como una importante ventaja competitiva sostenible (Truong & Barraket, 2018). Ahora son las organizaciones las que deben aprovechar estas sinergias para desarrollar comportamientos más sostenibles.

4.6. Bibliografía

- Aragón-Correa, J. A. (1998). Strategic Proactivity and Firm Approach to the Natural Environment. *Academy of Management Journal*, 41(5), 556–567.
<https://doi.org/10.5465/256942>
- Armstrong, J. S., & Overton, T. S. (1977). Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys. *Journal of Marketing Research*, 14(3), 396.
<https://doi.org/10.2307/3150783>
- Babicky, P. (2013). Rethinking the Foundations of Sustainability Measurement: The Limitations of the Environmental Sustainability Index (ESI). *Social Indicators Research*, 113(1), 133–157.
<https://doi.org/10.1007/s11205-012-0086-9>
- Bagozzi, R. P. (1977). Structural Equation Models in Experimental Research. *Journal of Marketing Research*, 14(2), 209–226.
<https://doi.org/10.1177/002224377701400209>

- Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (p. 349–381). Jossey-Bass.
- Bollen, K. (1989). *Lecture 8: Structural equation models with latent variables*. New York: John Wiley.
- Bonacchi, M., & Rinaldi, L. (2007). DartBoards and Clovers as new tools in sustainability planning and control. *Business Strategy and the Environment*, 16, 461–473. <https://doi.org/10.1002/bse.596>
- Bornay-Barrachina, M., de la Rosa-Navarro, D., Cabrales, A., & Valle, R. (2012). Employment Relationships and Firm Innovation: The Double Role of Human Capital. *British Journal of Management*, 23. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2010.00735.x>
- Boxall, P. (2014). The future of employment relations from the perspective of human resource management. *Journal of Industrial Relations*, 56, 578–593. <https://doi.org/10.1177/0022185614527980>
- Buller, P. F., & McEvoy, G. M. (2016). A Model for Implementing a Sustainability Strategy through HRM Practices. *Business and Society Review*, 121(4), 465–495. <https://doi.org/10.1111/basr.12099>

- Chin, W. W. (2010). How to Write Up and Report PLS Analyses BT - Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications. In V. Esposito Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler, & H. Wang (Eds.) (pp. 655–690). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
https://doi.org/10.1007/978-3-540-32827-8_29
- Clarke, M., & Patrickson, M. (2001). Does downsized mean down and out? Asia Pacific Journal of Human Resources, 39(1), 63–78.
<https://doi.org/10.1177/103841110103900105>
- Coraggio, J. L. (2009). Iconos. Revista de Ciencias Sociales. Íconos: Revista de Ciencias Sociales, ISSN-e 1390-1249, N. 33, 2009, págs. 29-38. Flacso - Ecuador (Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales).
- De Prins, P., Beirendonck, L. Van, De Vos, A., & Segers, J. (2014). Sustainable HRM: Bridging theory and practice through the 'Respect Openness Continuity (ROC)'-model. Management Revue, 25(4), 263–284.
<https://doi.org/10.1688/mrev-2014-04-Prins>
- Diamantopoulos, A., & Winklhofer, H. M. (2001). Index Construction with Formative Indicators: An Alternative to Scale Development. Journal of Marketing Research, 38(2), 269–277.
<https://doi.org/10.1509/jmkr.38.2.269.18845>
- Dick, P. (2009). Bending over Backwards? Using a Pluralistic Framework to Explore the Management of Flexible Working in the UK Police Service. British Journal of Management, 20(s1), S182–S193.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00636.x>

- Docherty, P., Forslin, J., & Shani, A. (2002). *Creating sustainable work systems : emerging perspectives and practice*. Psychology Press.
- Dunphy, D., Griffiths, A., & Benn, S. (2006). *Organizational Change For Corporate Sustainability : A guide for leaders and change agents of the future*. Routledge (2nd). ISBN: 9780415393300.
- Ehnert, I. (2009). *Sustainable Human Resource Management*. Heidelberg: Physica-Verlag HD. <https://doi.org/10.1007/978-3-7908-2188-8>
- Ehnert, I., Harry, W., & Zink, K. J. (2014). *Sustainability and human resource management : developing sustainable business organizations*. Physica, Springer: Heidelberg.
ISBN: 978-3-642-37523-1
- Elkington, J. (1994). Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review*, 36(2), 90–100. <https://doi.org/10.2307/41165746>
- Epstein, M. J., & Roy, M. J. (2003). Improving Sustainability Performance: Specifying, Implementing and Measuring Key Principles. *Journal of General Management*, 29(1), 15–31. <https://doi.org/10.1177/030630700302900101>
- Filion, F. L. (1976). Exploring and Correcting for Nonresponse Bias Using Follow-ups of Non Respondents. *Pacific Sociological Review*, 19(3), 401–408. <https://doi.org/10.2307/1388756>

- Fonseca, L. M., Domingues, J. P., Pereira, M. T., Martins, F. F., & Zimon, D. (2018). Assessment of circular economy within Portuguese organizations. *Sustainability* (Vol. 10). <https://doi.org/10.3390/su10072521>
- Gallardo-Vázquez, D., Isabel Sánchez-Hernández, M., & Castilla-Polo, F. (2014). Theoretical and methodological framework for the qualitative validation of an explanatory model of social responsibility in cooperatives societies. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 12(3), 259–287. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-10-2013-0524>
- Gallardo-Vázquez, D., & Sanchez-Hernandez, M. I. (2014). Measuring Corporate Social Responsibility for competitive success at a regional level. *Journal of Cleaner Production*, 72, 14–22. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.02.051>
- Gerhart, B., Wright, P. M., McMahan, G. C., & Snell, S. A. (2000). Measurement error in research on human resources and firm performance: How much error is there and how does it influence effect size estimates? *Personnel Psychology*, 53(4), 803–834. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb02418.x>
- Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161–178. <https://doi.org/10.2307/2092623>
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*. Pearson. ISBN: 0135153093

- Hair, J. F. (2011). Multivariate Data Analysis: An Overview. In International Encyclopedia of Statistical Science (pp. 904–907). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-04898-2_395
- Hair Jr., J. F., M. Hult, G. T., M. Ringle, C., Sarstedt, M., Castillo Apraiz, J., Cepeda Carrión, G. A., & Roldán, J. L. (2019). Manual de Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (Segunda Edición). OmniaScience. <https://doi.org/10.3926/oss.37>
- Hall, P. (2019). Professionalism, Variety and Knowledge Production in the Social Economy. Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research, 10(2), 6. <https://doi.org/10.29173/cjnser.2019v10n2a327>
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. Structural Equation Modeling, 6(1), 1–55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- James, L., Demaree, R., & Wolf, G. (1984). Estimating Within-Group Interrater Reliability With and Without Response Bias. Journal of Applied Psychology, 69, 85–98. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.1.85>
- Lopez-Cabrales, A., & Valle-Cabrera, R. (2020). Sustainable HRM strategies and employment relationships as drivers of the triple bottom line. Human Resource Management Review, 30(3). <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100689>
- Luque Martínez, T. (2000). Técnicas De Análisis De Datos En Investigación De Mercados.

- Mariappanadar, S. (2003). Sustainable human resource strategy. *International Journal of Social Economics*. <https://doi.org/10.1108/03068290310483779>
- Morrison, E. W. (2002). Newcomers' relationships: The role of social network ties during socialization. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1149–1160. <https://doi.org/10.2307/3069430>
- Peel, S., & Boxall, P. (2005). When is Contracting Preferable to Employment? An Exploration of Management and Worker Perspectives. *Journal of Management Studies*, 42, 1675–1697. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00562.x>
- Renwick, D., Redman, T., & Maguire, S. (2012). Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x>
- Roberts, N., & Thatcher, J. (2009). Conceptualizing and Testing Formative Constructs: Tutorial and Annotated Example. *Association for Computing Machinery*, 40(3), 9–39. <https://doi.org/10.1145/1592401.1592405>
- Romanelli, M. (2013). Organizations and People for Sustainability. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 6(1), 117–128. <https://doi.org/10.25019/mdke/6.1.07>
- Rubery, J., Earnshaw, J., Marchington, M., Cooke, F. L., & Vincent, S. (2002). Changing organizational forms and the employment relationship. *Journal of Management Studies*, 39(5), 645–672. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00306>

- Schramm, J. (2011). Promoting Sustainability. HR Magazine.
<https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/pages/0311focus.aspx>
- Schuler, D., Rasche, A., Etzion, D., & Newton, L. (2017). Corporate Sustainability Management and Environmental Ethics. SSRN Electronic Journal. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2951788>
- Shaw, J., Dineen, B., Fang, R., & Vellella, R. (2009). Employee-Organization Exchange Relationships, HRM Practices, and Quit Rates of Good and Poor Performers. *Academy of Management Journal*, 52, 1016–1033.
<https://doi.org/10.5465/AMJ.2009.44635525>
- Shore, L. M., & Coyle-Shapiro, J. A.-M. (2003). Editorial: New developments in the employee-organization relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 24(SPEC. ISS.), 443–450. <https://doi.org/10.1002/job.212>
- Stone, L. (2000). When case studies are not enough: The influence of corporate culture and employee attitudes on the success of cleaner production initiatives. *Journal of Cleaner Production*, 8, 353–359.
[https://doi.org/10.1016/S0959-6526\(00\)00037-8](https://doi.org/10.1016/S0959-6526(00)00037-8)
- Truong, A., & Barraket, J. (2018). Engaging workers in resource-poor environments: the case of social enterprise in Vietnam. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(20), 2949–2970.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1479875>
- Tsui, A., Pearce, J., & Porter, L. (1997).). Alternative approaches to the employee-organization relationship: *Academy of Management Journal*.
<https://doi.org/10.2307/256928>

Tsui, A. S., & Wu, J. B. (2005). The new employment relationship versus the mutual investment approach: Implications for human resource management. *Human Resource Management*, 44(2), 115–121.
<https://doi.org/10.1002/hrm.20052>

Wang, D., Tsui, A. S., Zhang, Y., & Ma, L. (2003). Employment relationships and firm performance: Evidence from an emerging economy. *Journal of Organizational Behavior*, 24(SPEC. ISS.), 511–535.
<https://doi.org/10.1002/job.213>

CAPÍTULO 5: Conclusiones

5.1. Introducción

5.2. Conclusiones sobre los objetivos

5.3. Principales contribuciones

5.4. Limitaciones y Líneas Futuras de Investigación

5.5. Bibliografía

5.1. Introducción

En este capítulo final, presentamos las conclusiones alcanzadas en la Tesis Doctoral, organizadas en tres secciones. En primer lugar, comenzamos por la consideración explícita del grado de cumplimiento de los objetivos de investigación planteados en el capítulo uno de esta Tesis Doctoral. Como se mencionó anteriormente proponemos tres modelos de investigación los cuales han sido testados empíricamente. En segundo lugar, exponemos las principales contribuciones de nuestra investigación. Finalmente, detallamos algunas limitaciones del estudio realizado así como el planteamiento de futuras líneas de investigación.

5.2. Conclusiones sobre los objetivos

En el inicio de la presente investigación planteamos los siguientes objetivos específicos:

- El estudio del impacto directo de los valores organizacionales sobre la sostenibilidad empresarial;
- El estudio del efecto mediador de las prácticas de gestión de recursos humanos contenidas en el modelo AMO entre la relación directa existente entre valores organizacionales y la sostenibilidad;
- Y finalmente, el estudio del impacto de las diferentes relaciones de empleo predominante en una organización sobre su sostenibilidad.

Consideramos que el grado de consecución del objetivo general de la presente Tesis Doctoral se refleja en el cumplimiento de los tres objetivos específicos planteados en el capítulo uno. A continuación exponemos las principales conclusiones sobre los citados objetivos específicos.

5.2.1. Conclusiones sobre el Modelo I: Valores Organizacionales y Sostenibilidad

El desarrollo de la presente Tesis Doctoral nos ha permitido cumplir con el primer objetivo específico planteado: *estudiar el efecto que ejercen los valores organizacionales de las entidades de Economía Social sobre su sostenibilidad*. Para lograr este objetivo, en el capítulo segundo realizamos una revisión exhaustiva de la literatura existente referida a los valores organizacionales y la sostenibilidad. Un análisis con el software NVivo 11 para Windows, nos permitió identificar los tres valores más representativos de una muestra de 262 organizaciones de Economía Social. Obteniendo la información sobre sus valores a través de las webs corporativas de cada una de ellas. Los resultados ofrecidos por el software, reflejaron que los tres valores más representativos

fueron: el apoyo percibido, referido al soporte que ofrece la organización a sus empleados cuando estos precisan de ayuda. El respeto, considerado como un importante factor en la satisfacción laboral de los empleados, que garantiza el que la empresa considera como una prioridad el trato digno y justo hacia sus trabajadores. Y finalmente, la responsabilidad de las organizaciones, estrechamente vinculada al cumplimiento de las obligaciones y la toma de decisiones que realizan las empresas en su entorno y a la asunción de las consecuencias tanto de sus impactos negativos como de sus aportaciones positivas a la sociedad.

Los resultados del análisis PLS-SEM muestran que la sostenibilidad de las organizaciones se alcanza fomentando en las organizaciones el valor de responsabilidad, que además es considerarlo como una importante acción estratégica. Este resultado está en consonancia con la literatura existente (Carroll & Shabana, 2010; McWilliams & Siegel, 2000) que considera a la Responsabilidad Social Corporativa de las organizaciones como un importante instrumento para generar la sostenibilidad de las entidades (Ehnert, 2009).

De los resultados de este modelo, destaca también la relevancia del valor apoyo percibido, que ejerce un relevante papel en la búsqueda de la sostenibilidad organizacional. Como ya justificamos anteriormente, un trabajador con altos niveles de apoyo organizativo percibido, ofrece altos niveles de compromiso con los objetivos de su organización, alineándose por tanto con los objetivos de gestión sostenible que emprende su entidad.

Finalmente los datos obtenidos son contundentes, el valor respeto no ofrece vinculación alguna con la búsqueda de la sostenibilidad empresarial, en este sentido nos planteamos si este valor podría tener más un impacto sobre la gestión de los recursos humanos de las organizaciones que sobre su propia sostenibilidad. Tal y como hemos visto a lo largo de la presente Tesis Doctoral

uno de los principios básicos de las entidades sociales es colocar a la persona en el centro de la organización, por lo que podemos considerar que este valor está imbuido en la cultura organizacional y más relacionado con el trato hacía la persona que hacía la búsqueda de una sostenibilidad empresarial. Consideramos por tanto, que el actual desarrollo económico y social trae consigo aparejado el respeto de las organizaciones a sus empleados, pues el desarrollo normativo ha protegido el papel de los empleados y en consecuencia las organizaciones han integrado esas normas dentro de su cultura organizacional, por lo que el empleado es tratado justa y respetuosamente (Rogers & Ashforth, 2017).

5.2.2. Conclusiones sobre el Modelo II: El papel mediador del Modelo AMO

El segundo objetivo específico de la presente Tesis Doctoral es testar el segundo modelo planteado para estudiar *el papel mediador de las prácticas de gestión de recursos humanos contenidas en el modelo AMO (Ability, Motivation and Opportunity) en la relación directa entre valores organizacionales y sostenibilidad*. Para alcanzar este objetivo, planteamos diferentes hipótesis soportadas tanto en evidencias teóricas como prácticas, para lo que también empleamos la metodología PLS-SEM a la muestra seleccionada para nuestro estudio.

En primer lugar, los resultados obtenidos en este modelo contribuyen a una comprensión más profunda de los efectos subyacentes entre los valores de una organización y su estrategia de sostenibilidad en los siguientes términos. Se demuestra empíricamente la influencia directa del valor apoyo percibido con la sostenibilidad de las empresas cooperativas de nuestra muestra. Como ya estudiamos en el capítulo segundo, la literatura existente refuerza el papel central que ocupan los empleados en las entidades de Economía Social, a través de numerosas acciones que tienen como objetivo integrar al individuo en la organización y hacerles participe en su desarrollo y toma de decisiones.

También podemos observar como el valor respeto tiene una relevante presencia e impacto sobre la sostenibilidad global de las organizaciones estudiadas cuando este valor se analiza en el contexto de la Gestión de RRHH en las cooperativas. No olvidemos que este mismo valor de respeto no tuvo ningún impacto significativo en los análisis realizados en el capítulo segundo que estudiaban únicamente la relación entre valores y sostenibilidad. Ello nos lleva a concluir que las entidades sociales tienen integrado este valor y consideran al empleado como un recurso esencial en su estructura y que dicho valor debe reflejarse en sus políticas de gestión de recursos humanos (retribución justa, promoción transparente, etc.) que sí se incorporan al análisis de este modelo.

El tercer valor, responsabilidad, vuelve a ser el más significativo en los resultados obtenidos en este modelo, reforzando así las conclusiones alcanzadas en el capítulo segundo de la presente Tesis Doctoral, donde destacamos el importante grado de responsabilidad que poseen las entidades sociales tanto con sus propios empleados como con la sociedad en general. Ello se ve reflejado en como las empresas de Economía Social no sólo implantan acciones internas, sino que desarrollan sistemas de gestión ágiles, flexibles y eficaces que redundan en una mayor cohesión económica y social (Golob et al., 2009).

En segundo lugar, además de contribuir a la literatura existente sobre valores organizacionales y sostenibilidad, los resultados avalan el importante papel mediador que ejercen las prácticas de gestión de recursos humanos en la búsqueda de una gestión empresarial más sostenible. Por ello podemos afirmar que la búsqueda de la sostenibilidad empresarial debe pasar por la gestión de sus trabajadores, ya que la gestión de recursos humanos no sólo es relevante para la atracción y retención del talento, sino también para generar comportamientos orientados a la búsqueda de la sostenibilidad empresarial. En este sentido, las prácticas contenidas en el modelo AMO, reflejan los valores de una organización, impregnando así una forma concreta de gestionar su capital

humano y consecuentemente marcar una determinada estrategia hacía el desarrollo sostenible. Los resultados obtenidos son coherentes con la literatura existente, que determina que el papel mediador de las prácticas contenidas en el modelo AMO mejoran la sostenibilidad de las organizaciones a través de sistemas de gestión de recursos humanos sostenibles y concretamente las prácticas que generan habilidades, motivación y oportunidades.

Respecto al efecto mediador de las prácticas AMO en la relación entre los valores apoyo percibido y responsabilidad con la sostenibilidad, determinamos que no es completo. El efecto mediador que ejercen las prácticas de motivación en ambos valores sobre la sostenibilidad no es significativo. Consideramos que la ausencia de esta influencia mediadora puede verse explicada por la idiosincrasia de las empresas cooperativas, donde el personal está muy motivado por trabajar en ellas sin necesidad de prácticas de gestión que refuercen dicha motivación. Sin embargo, los resultados ofrecidos por este modelo, constatan que las organizaciones cooperativas que generan habilidades y promueven oportunidades entre sus empleados, tales como selección, formación y participación de los empleados, orientan así el comportamiento y compromiso de sus empleados hacía la consecución de un desarrollo sostenible real.

En referencia al papel mediador de las prácticas AMO en la relación entre el valor respeto y la sostenibilidad, los resultados mostraron como la única relación existente es la producida a través de las prácticas de oportunidad. Como mencionamos anteriormente, se trata de un efecto mediador mínimo, pero existente, y ello nos lleva determinar que el respeto que las entidades se manifiesta a través del conjunto de prácticas encaminadas a fomentar las oportunidades y participación de los empleados. Ello es coherente con la literatura existente que determina que el respeto es un valor fundamental de las organizaciones cooperativas, siendo uno de sus principios rectores la participación de todos sus miembros y la gestión democrática.

Finalmente, destacamos en primer lugar como las diferentes dimensiones que conforman el modelo AMO, ofrecen diferentes resultados en su mediación con la sostenibilidad, lo que nos lleva a concluir que una organización puede modular sus prácticas de gestión de recursos humanos para alcanzar el grado de desarrollo sostenible deseado. Y en segundo lugar, como el impacto más significativo y relevante de las diferentes prácticas contenidas en el modelo AMO lo ofrecen las dimensiones de habilidad y oportunidad, ello nos hace concluir que las entidades de Economía Social orientan sus políticas de recursos humanos hacia una mejora de la capacitación de sus empleados y les ofrecen además oportunidades reales de participación en la gestión y desarrollo de su actividad.

5.2.3. Conclusiones sobre el Modelo III: Relaciones de Empleo y Sostenibilidad

Por último, el tercer objetivo específico propuesto en esta Tesis Doctoral, sugiere *el posible impacto positivo que tienen las relaciones de empleo de una organización sobre su sostenibilidad*.

Para poder categorizar las diferentes RE existentes en nuestra muestra, siguiendo la tipología propuesta por Tsui & Wu (2005), realizamos un análisis cluster de las expectativas de la dirección y los incentivos ofrecidos. Los resultados obtenidos ofrecieron la aparición de cuatro clusters: *Mutual Investment* que aglutina a 41 empresas de nuestra muestra, *Quasi-spot Contract* con 38 cooperativas, seguida del cluster *Underinvestment* con 23 cooperativas y finalmente el cluster formado por las relaciones de empleo de *Overinvestment* con un total de 22 empresas cooperativas.

Los resultados obtenidos demuestran empíricamente la influencia positiva de las relaciones de empleo *Mutual Investment* y *Overinvestment* sobre las dimensiones económica y social que conforman la variable sostenibilidad.

Observamos pues como las organizaciones que se inclinan por ofrecer interesantes incentivos a sus empleados logran alcanzar una sostenibilidad económica y social. Este resultado es coherente con la literatura existente que considera que los empleados que se sienten reconocidos y recompensados por su organización muestran una mayor implicación con los objetivos sostenibles de su organización (De Prins et al., 2014). Además, podemos apostillar este resultado atendiendo a los fundamentos que rigen a las entidades de Economía Social, las cuales se rigen por patrones de gestión, producción y distribución de excedentes entre los miembros que la componen, favoreciendo así las relaciones de empleo donde el empleado recibe altas compensaciones.

Sin embargo, de los resultados obtenidos se desprende la ausencia de relación de estas dos relaciones de empleo con la sostenibilidad ambiental, contrariando la propuesta planteada en nuestra investigación. Ello nos lleva a considerar que las entidades de Economía Social, aún no han logrado integrar los ítems e indicadores necesarios para medir el desarrollo ambiental de una organización, debido fundamentalmente a que existe un escaso progreso en relación a la forma de evaluar la sostenibilidad ambiental, caracterizado además por la ausencia de homogeneidad en los instrumentos de medida ambientales (informes, memorias, dossier, etc.) (Bonacchi & Rinaldi, 2007; Epstein & Roy 2003; Babicky, 2013). Además, muchas organizaciones basan su estrategia de desarrollo ambiental sostenible en la necesidad de cumplir con la legislación y normativa legal, lo que ocasiona dificultades para que alcancen una sostenibilidad ambiental real (Aragón-Correa, 1998).

Destacamos además, que los resultados de este tercer modelo subrayan que las relaciones de empleo de *Quasi-spot Contract* y *Underinvestment* mantienen una relación negativa con los tres tipos de sostenibilidad de las empresas de nuestra muestra. Ello se debería básicamente por la carencia de incentivos de una organización hacia sus empleados, lo que influiría

negativamente en su compromiso hacia un desarrollo sostenible (De Prins et al., 2014). Ello nos lleva a concluir que las organizaciones que no invierten en sus empleados generan una relación de empleo no incentivadora que afecta al compromiso de sus empleados y por extensión a su rendimiento, incidiendo además al logro de una sostenibilidad organizacional real.

Finalmente, un análisis descriptivo complementario y los resultados obtenidos del análisis no paramétrico realizado a través del test de Kruskal-Wallis, atendiendo al rango promedio, permiten concluir que los clusters de cooperativas formados por las relaciones de empleo *Mutual Investment* y *Overinvestment* alcanzan los valores medios más elevados en las variables estudiadas en nuestra investigación, apoyo percibido, respeto, responsabilidad y las prácticas de gestión de recursos humanos que favorecen las habilidades, motivación y oportunidades, siendo estas variables significativamente mayores, evidenciando que las organizaciones que diseñan relaciones de empleo sustentadas en incentivos que atraen y motivan a su capital humano, tienen una mayor predisposición para lograr y alcanzar sus objetivos sostenibles. En otro sentido, destacamos como los menores rangos promedios de todas las variables los ofrece de manera significativa el cluster de *Underinvestment*, resultado coherente con la literatura existente que vincula el desarrollo sostenible de una organización con el desarrollo de habilidades, el grado de motivación y participación de sus empleados (Macke & Genari, 2019). Por lo que las organizaciones que se centran en generar relaciones de empleo escasamente atractivas para sus empleados estarán condicionando negativamente su desarrollo sostenible.

Podemos concluir, que tras el estudio de los diferentes tipos de relaciones de empleo predominantes en nuestra muestra, la relación de *Mutual Investment* es la que mayor presencia ofrece, siendo la relación predominante en 41 de las 124 cooperativas estudiadas en nuestra investigación. Ello nos lleva a concluir

que las relaciones de empleo equilibradas, aquellas en las que se produce un ajuste entre el nivel de expectativas que la empresa tiene de las contribuciones que debe hacer el empleado y la oferta de incentivos que realiza la empresa a cambio, es la más frecuente en las entidades cooperativas. Ello se debe fundamentalmente a que la relación establecida en las entidades sociales tienen un gran componente de justicia y equidad, que genera incentivos justos por parte del empleador y un rendimiento honesto por parte del empleado (Berry & Bell, 2018).

5.3. Principales contribuciones

Destacamos como principal contribución de este estudio, la vinculación de la cultura y valores de una organización con su sostenibilidad. Aunque la literatura existente ha estudiado la relevancia e impacto de los valores organizacionales en el rendimiento económico de las organizaciones (Shanock & Eisenberger, 2006), son pocos los estudios que han analizado el impacto de esta variable con la sostenibilidad económica, social y ambiental de una organización. De esta manera, aportamos al vacío existente en la literatura ya que, aunque ambas variables han sido estudiadas de forma separada en otros estudios, no ha sido estudiado el efecto directo con cada dimensión que conforma la sostenibilidad.

También destacamos, como contribución relevante, el efecto mediador de las prácticas de gestión de recursos humanos. Existe amplia literatura que estudia el efecto positivo de las prácticas de gestión de recursos humanos en el rendimiento de las organizaciones (Huselid, 1995; Osterman, 1995; Pfeffer, 1998), sin embargo no hemos encontrado estudios previos que hayan analizado el efecto mediador de las prácticas AMO en la relación directa entre valores organizacionales y sostenibilidad. Por tanto, a través de esta investigación proporcionamos una visión integradora del efecto que pueden producir las prácticas y políticas de gestión de recursos humanos en la sostenibilidad de una

organización y cómo estas prácticas son un fiel reflejo de los valores de las cooperativas.

Además, a través de los resultados obtenidos podemos corroborar el efecto positivo y significativo que tienen determinadas relaciones de empleo sobre la sostenibilidad económica y social de las empresas estudiadas en nuestra investigación. Este efecto no ha sido analizado en el sector de la Economía Social, al menos en nuestro conocimiento, lo que tiene alta relevancia pues la idiosincrasia de las entidades que conforman este tipo de sector se ajusta a los cuatro tipos de relaciones de empleo que contempla el modelo planteado por los autores Tsui & Wu (2005).

Finalmente, también consideramos como contribución novedosa, profundizar en el estudio y análisis del tipo de empresas que han conformado la muestra de nuestra investigación, las cooperativas. Ello permite seguir avanzando en la línea de investigación de las entidades de carácter social, permitiendo que afloren cada vez más investigaciones académicas que integran en su campo de estudio entidades de otros sectores no tan atractivos como en el que se encuentran grandes corporaciones, frecuentemente objeto de estudio por el mundo académico.

5.4. Limitaciones y Líneas Futuras de Investigación

En este apartado detallaremos ciertas limitaciones que, a pesar de las precauciones tomadas en el desarrollo de la investigación, podemos encontrar y deben ser consideradas al interpretar los resultados obtenidos y las conclusiones alcanzadas. Podemos concluir que las limitaciones giran en torno a tres factores fundamentales: la primera referida a la determinación de los valores organizacionales seleccionados, la segunda referida al sesgo de organización, y la tercera referida al contexto geográfico de estudio.

En primer lugar, debemos reconocer como primera limitación de nuestra investigación y que ha estado presente en el desarrollo de los capítulos segundo y tercero de la presente Tesis Doctoral, que el estudio llevado a cabo se ha centrado en tres valores determinados: apoyo percibido, respeto y responsabilidad. Fue necesario acotar el número de valores para poder llevar a cabo el trabajo empírico de la investigación, para la cual empleamos la metodología cualitativa de *NVivo*. En este sentido destacamos como nuestra investigación está condicionada por los valores predominantes de un sector en concreto, lo que nos hace pensar en la necesidad de explorar e incorporar en futuras investigaciones nuevos valores vinculados con la sostenibilidad como el altruismo, la empatía o la reciprocidad (Floreza et al., 2013).

En segundo lugar, destacamos como limitación la población objeto de estudio. Ello se debe fundamentalmente a que nuestro análisis empírico se ha centrado en un sector y tipo de empresas concreto, el sector de la Economía Social y concretamente en las empresas cooperativas. Esta acotación de sector y tipología de empresa puede condicionar los resultados obtenidos y hacerlos difícilmente extrapolables a otros sectores económicos. A lo largo del desarrollo de la presente tesis y tras la consulta de la literatura existente, observamos como las entidades sociales cuentan con una idiosincrasia particular, fuertemente orientada hacia un modelo de gestión y funcionamiento colaborativo, que afecta tanto en la formulación de sus relaciones de empleo como en el diseño de sus prácticas de gestión de recursos humanos.

Por último, y en relación al contexto geográfico de estudio, la recopilación de datos se limitó a un contexto geográfico y cultural único, el de las cooperativas españolas. Por ello, consideramos que los resultados podrían no generalizarse a otras actividades económicas de otros contextos culturales. Sin embargo, podemos afirmar que España es considerada como uno de los países de la Unión Europea referente en empresas de Economía Social, con una

significativa aportación al PIB nacional y un crecimiento exponencial y constante.

Finalmente, como resultado de las conclusiones y limitaciones anteriormente mencionadas, podemos concluir que de la presente Tesis Doctoral se pueden desprender varias líneas futuras de investigación.

En primer lugar, un posible estudio futuro podría centrarse en probar nuestros modelos de investigación en otra tipología de organizaciones no catalogadas como de Economía Social. Ello además nos permitiría comparar los resultados de ambas investigaciones, estudiando si los valores organizacionales y las relaciones de empleo de una organización y su impacto en la sostenibilidad cambian en función del sector en el que operan.

En segundo lugar, planteamos una ampliación del alcance geográfico, con la intención de incluir otros contextos culturales, lo que además nos permitiría estudiar cómo afectan las implicaciones interculturales en la definición de los valores organizacionales y en el diseño de las prácticas de gestión de recursos humanos de las organizaciones. Planteamos por tanto como línea futura de investigación la comparación con otros países desde un enfoque contextual de recursos humanos (Martín-Alcázar et al., 2005).

Finalmente, otra futura línea de investigación se desprende de los modelos de investigación planteados. Es decir, podemos realizar estudios posteriores que exploren otros efectos mediadores e incluso moderadores entre las variables planteadas en nuestra investigación. En este sentido destacamos, cómo pueden afectar los valores organizacionales en el diseño de las relaciones de empleo de una organización. También, podemos considerar como potencial objeto de estudio, el papel moderador que pueden ejercer las prácticas AMO en la relación directa existente entre relaciones de empleo y sostenibilidad.

5.5. Bibliografía

- Aragón-Correa, J. A. (1998). Strategic Proactivity and Firm Approach to the Natural Environment. *Academy of Management Journal*, 41(5), 556–567. <https://doi.org/10.5465/256942>
- Babcicky, P. (2013). Rethinking the Foundations of Sustainability Measurement: The Limitations of the Environmental Sustainability Index (ESI). *Social Indicators Research*, 113(1), 133–157. <https://doi.org/10.1007/s11205-012-0086-9>
- Berry, D., & Bell, M. P. (2018). Worker cooperatives: alternative governance for caring and precarious work. *Equality, Diversity and Inclusion*, 37(4), 376–391. <https://doi.org/10.1108/EDI-02-2017-0027>
- Bonacchi, M., & Rinaldi, L. (2007). DartBoards and Clovers as new tools in sustainability planning and control. *Business Strategy and the Environment*, 16, 461–473. <https://doi.org/10.1002/bse.596>
- Carroll, A., & Shabana, K. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 12. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>
- De Prins, P., Beirendonck, L. Van, De Vos, A., & Segers, J. (2014). Sustainable HRM: Bridging theory and practice through the 'Respect Openness Continuity (ROC)'-model. *Management Revue*, 25(4), 263–284. <https://doi.org/10.1688/mrev-2014-04-Prins>

- Ehnert, I. (2009). Sustainable Human Resource Management: A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective. Ina Ehnert Sustainable Human Resource Management A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective Physica-Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-7908-2188-8>
- Epstein, M. J., & Roy, M. J. (2003). Improving Sustainability Performance: Specifying, Implementing and Measuring Key Principles. *Journal of General Management*, 29(1), 15–31. <https://doi.org/10.1177/030630700302900101>
- Florea, L., Cheung, Y. H., & Herndon, N. C. (2013). For All Good Reasons: Role of Values in Organizational Sustainability. *Journal of Business Ethics*, 114(3), 393–408. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1355-x>
- Golob, U., Podnar, K., & Lah, M. (2009). Social economy and social responsibility: Alternatives to global anarchy of neoliberalism? *International Journal of Social Economics*, 36(5), 626–640. <https://doi.org/10.1108/03068290910954068>
- Huselid, M. A. (1995). The Impact Of Human Resource Management Practices On Turnover, Productivity, And Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672. <https://doi.org/10.5465/256741>
- Macke, J., & Genari, D. (2019). Systematic literature review on sustainable human resource management. *Journal of Cleaner Production*, 208, 806–815. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.091>

- Martín-Alcázar, F., Romero-Fernández, P. M., & Sánchez-Gardey, G. (2005). Strategic human resource management: Integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 633–659. <https://doi.org/10.1080/09585190500082519>
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2000). Corporate social responsibility and financial performance: Correlation or misspecification? *Strategic Management Journal*, 21, 603–609. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200005\)21:5<603::AID-SMJ101>3.0.CO;2-3](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200005)21:5<603::AID-SMJ101>3.0.CO;2-3)
- Osterman, P. (1995). Skill, Training, and Work Organization in American Establishments. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 34(2), 125–146. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.1995.tb00365.x>
- Pfeffer, J. (1998). Seven Practices of Successful Organizations. *California Management Review*, 40. <https://doi.org/10.2307/41165935>
- Rogers, K. M., & Ashforth, B. E. (2017). Respect in Organizations: Feeling Valued as “We” and “Me.” *Journal of Management*, 43(5), 1578–1608. <https://doi.org/10.1177/0149206314557159>
- Shanock, L. R., & Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: Relationships with subordinates’ perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied Psychology*. American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.3.689>

Tsui, A. S., & Wu, J. B. (2005). The new employment relationship versus the mutual investment approach: Implications for human resource management. *Human Resource Management*, 44(2), 115–121.
<https://doi.org/10.1002/hrm.20052>

ANEXOS

Anexo 1:

Correo electrónico de invitación a participar en la encuesta

Estimado/a Sr./Sra.:

Soy Francisco Rincón y actualmente me encuentro realizando la Tesis Doctoral en el Departamento de Organización de Empresas y Marketing de la Universidad Pablo de Olavide.

La parte final de mi Tesis se compone de un cuestionario que trata de analizar la relación existente entre las **Valores, Recursos Humanos y Sostenibilidad en las Cooperativas**.

Le pido por favor cumplimente la siguiente encuesta que no le llevará más de **10 minutos**.

Las **respuestas son totalmente confidenciales**.

Para cumplimentar el cuestionario use los siguientes **navegadores: Google Chrome o Explorer**.

Para hacerlo, por favor pulse en el siguiente enlace:

<https://www.upo.es/limesurvey/index.php?r=survey/index&sid=534144&lang=es>

Muchas gracias por su interés y colaboración!

Atentamente,

Francisco Rincón Roldán (fjrinrol@upo.es)

Anexo 2:

Correo electrónico de confirmación de participación

Estimado/a Sr./Sra.:

Este correo es para confirmarle que ha completado la encuesta titulada: "**Valores, Recursos Humanos y Sostenibilidad en las Cooperativas**" y sus respuestas han quedado correctamente guardadas.

¡Muchas gracias por su participación!

Si tiene alguna duda o consulta adicional, por favor póngase en contacto con Francisco Rincón en fjrinrol@upo.es.

Reciba un cordial saludo,

Francisco Rincón Roldán (fjrinrol@upo.es)

Anexo 3:

Correo electrónico recordatorio para participar en la encuesta

Estimado/a Sr./Sra.:

Recientemente se le invitó a participar en la encuesta titulada: **“Valores, Recursos Humanos y Sostenibilidad en las Cooperativas”**.

Advertimos que aún no la ha completado, y de la forma más atenta queríamos recordarle que todavía se encuentra disponible si desea participar.

Para hacerlo, por favor pulse en el siguiente enlace:

<https://www.upo.es/limesurvey/index.php?r=survey/index&sid=534144&lang=es>

Nuevamente le agradecemos su interés y colaboración.

Atentamente,

Francisco Rincón Roldán (fjrinrol@upo.es)

Anexo 4:**Cuestionario empleado para el desarrollo de la Tesis Doctoral**
**Cuestionario sobre Valores, Recursos
Humanos y Sostenibilidad en las
Cooperativas**

A continuación le presentamos un cuestionario que forma parte de una Tesis Doctoral, del Departamento de Organización de Empresas y Marketing de la Universidad Pablo de Olavide de Sevilla.

Esta investigación trata sobre los valores que rigen a las entidades sociales y como estos inciden en sus Relaciones de Empleo y consecuentemente en su Sostenibilidad.

Es muy importante que responda de manera **SINCERA**.

Sus respuestas serán absolutamente **CONFIDENCIALES**, por ello no solicitamos ningún dato que pueda identificarlo. Los datos demográficos que aporte se utilizan para obtener información estadística agregada.

Para que el cuestionario sea válido, necesitamos que conteste a todas las preguntas.

Le agradecemos nuevamente su colaboración.

1. Género: <input type="radio"/> Masculino <input type="radio"/> Femenino	2. Edad: _____
3. Puesto que ocupa en la entidad: <input type="radio"/> Presidente/a <input type="radio"/> Gerente <input type="radio"/> Director/a General <input type="radio"/> Director/a de RRHH <input type="radio"/> Director/a de Depart <input type="radio"/> Jefe/a de Administración <input type="radio"/> Responsable de Área <input type="radio"/> Técnico/a <input type="radio"/> Otro: _____	4. Relación que mantiene con la entidad: <input type="radio"/> Socio/a <input type="radio"/> Socio/a-Trabajador/a <input type="radio"/> Trabajador/a <input type="radio"/> Otra: _____
5. N° de años que lleva en la entidad: _____	6. Año de creación de la entidad: _____

7. Tipo de vinculación laboral con la Entidad <input type="radio"/> Indefinido a Tiempo Completo <input type="radio"/> Indefinido a Tiempo Parcial <input type="radio"/> Eventual a Tiempo Completo <input type="radio"/> Eventual a Tiempo Parcial <input type="radio"/> Otro: _____	8. Sector en el que opera su entidad: <input type="radio"/> Agricultura, Ganadería, Silvicultura o Pesca <input type="radio"/> Servicios <input type="radio"/> Construcción <input type="radio"/> Educación <input type="radio"/> Industria y Energía <input type="radio"/> Comercio <input type="radio"/> Actividades Sanitarias y de Servicios Sociales <input type="radio"/> Telecomunicaciones <input type="radio"/> Actividades Financieras <input type="radio"/> Otro: _____
9. Tipo de Cooperativa: <input type="radio"/> Primer Grado <input type="radio"/> Segundo Grado <input type="radio"/> Mixta <input type="radio"/> Otro: _____	10. Tipo de Cooperativa: <input type="radio"/> Trabajo Asociado <input type="radio"/> Agraria <input type="radio"/> Servicios <input type="radio"/> Explotación Comunitaria de la Tierra <input type="radio"/> Enseñanza <input type="radio"/> Consumidores y Usuarios <input type="radio"/> Vivienda <input type="radio"/> Mar <input type="radio"/> Transporte <input type="radio"/> Sanitaria <input type="radio"/> Otro: _____
11. Convenio Colectivo aplicado a la Entidad <input type="radio"/> Empresa <input type="radio"/> Provincial <input type="radio"/> Autonómico <input type="radio"/> Estatal <input type="radio"/> Ninguno <input type="radio"/> Otro: _____	12. Número medio de trabajadores en el año 2018: _____
13. ¿La empresa desarrolla o implementa Prácticas y Políticas de Recursos Humanos? <input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No	

A continuación marque con una X el grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones según la siguiente escala:

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Marque con una X el grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:						
VAP1	La empresa realmente se preocupa por el bienestar del empleado.	○ 1	○ 2	○ 3	○ 4	○ 5
VAP2	La empresa considera fuertemente los valores y las metas del empleado.	○ 1	○ 2	○ 3	○ 4	○ 5
VAP3	La empresa muestra escaso interés por el empleado.	○ 1	○ 2	○ 3	○ 4	○ 5

VAP4	La empresa se preocupa por las opiniones de los empleados.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
VAP5	La empresa está dispuesta a ayudar al empleado si necesita un favor especial.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
VAP6	Cuando el empleado tiene algún problema, la empresa está dispuesta a ayudarlo.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
VAP7	La empresa perdonaría un error del empleado si se hubiera cometido sin mala intención.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
VAP8	La empresa busca obtener el máximo de los empleados sin considerar la situación y los efectos sobre ellos.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
VR1	La empresa promueve el respeto mutuo entre todos sus miembros.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
VR2	Los empleados son tratados con respeto.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
VR3	La empresa valora la diversidad cultural de su personal.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
VR4	La empresa anima a sus empleados a ser creativos y a resolver problemas.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
VR5	Los superiores atienden las sugerencias de sus subordinados.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
VRP1	La empresa fomenta el desarrollo y crecimiento personal de sus empleados.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
VRP2	La empresa trata a sus empleados con dignidad.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
VRP3	La empresa valora la diversidad en su plantilla y la igualdad de oportunidades.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
VRP4	La empresa ofrece trabajos productivos, desafiantes, agradables en un ambiente enriquecedor.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
VRP5	La empresa ofrece buenas condiciones laborales y salarios competitivos.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
VRP6	La empresa ofrece oportunidades laborales estables y seguras.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
VRP7	La empresa hace un uso correcto de las habilidades y conocimientos de sus empleados.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
VRP8	La empresa gestiona a los empleados conforme a normas laborales razonables.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5

VRP9	La empresa se abstiene de emplear a mano de obra infantil.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
VRP10	La empresa promueve y garantiza el equilibrio entre vida laboral y privada.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Marque con una X el grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:						
H1	Los candidatos se someten a entrevistas estructuradas antes de ser contratados.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
H2	Los candidatos son sometidos a pruebas escritas antes de ser contratados.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
H3	Los resultados de la evaluación del desempeño se utilizan para determinar las acciones formativas futuras.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
H4	Los empleados reciben ayudas para financiar sus estudios.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
H5	En promedio, ¿cuántas horas de formación recibe el trabajador en un año?	_____.				
Marque con una X el grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:						
M1	La retribución de los empleados se basa en el rendimiento de su trabajo.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
M2	Los empleados reciben comisiones individuales en función de su rendimiento individual.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
M3	Los empleados reciben comisiones grupales, en función del rendimiento del grupo.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
M4	Los empleados reciben comisiones en función de la mejora de los resultados de la empresa.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
M5	Los empleados son evaluados formalmente al menos una vez al año.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
M6	Los empleados cualificados tienen la oportunidad de ascender a puestos de mayor responsabilidad y remuneración dentro de la empresa.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Marque con una X el grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:						
O1	Los empleados tienen un sistema de quejas y sugerencias justo y razonable.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
O2	Los empleados son involucrados en procesos de participación como: grupos de mejora de la calidad, grupos de resolución de	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5

	problemas, grupos de sugerencias, etc.					
O3	Los empleados se comunican con compañeros de otros departamentos para resolver problemas y cumplir objetivos.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
O4	Los empleados reciben periódicamente comunicación formal sobre su desempeño en la organización.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5

La empresa ESPERA de sus empleados:

EE1	La mejora continua de los métodos y procedimientos en el trabajo.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
EE2	La adopción de nuevas ideas y métodos en el trabajo.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
EE3	Que ayuden a resolver los problemas asociados al trabajo.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
EE4	Que se preocupen por la mejora y desarrollo de sus habilidades y destrezas.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
EE5	Que desarrollen comportamientos de cooperación con otros compañeros de su departamento.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
EE6	Una buena comunicación con sus supervisores y subordinados.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
EE7	La toma de iniciativa para llevar a cabo nuevas tareas.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
EE8	Que mejoren continuamente sus conocimientos y habilidades de gestión.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
EE9	Que trabajen duro sin quejarse.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
EE10	Que contribuyan de manera desinteresada al desarrollo futuro de la empresa.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
EE11	Un trabajo serio respetando las normas de la empresa.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
EE12	Llevar a cabo tareas extras no contempladas en su actividad cotidiana.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
EE13	Asumir y llevar a cabo las decisiones tomadas por la empresa.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5

La empresa OFRECE a sus empleados:

EO1	Un trato justo a cada empleado.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
EO2	Oportunidades para que los trabajadores pongan de manifiesto su potencial.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5

EO3	La consideración seria de sus sugerencias y comentarios.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
EO4	El desarrollo de un Plan de Carrera para sus empleados.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
EO5	Delegación de responsabilidades dentro de su ámbito de actuación.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
EO6	Participación en el proceso de toma de decisiones de la empresa.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
EO7	Valorar sus opiniones en las decisiones que afecten a toda la empresa.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
EO8	Procurar su satisfacción en el trabajo.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
EO9	Respeto a la dignidad humana.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
EO10	Formación necesaria para futuros trabajos y el desarrollo de su carrera.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
EO11	Bonos y comisiones competitivos.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
EO12	Niveles salariales competitivos.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
EO13	Beneficios sociales relacionados con la salud (Seguro médico, Seguro Dental, etc.)	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
EO14	Beneficios sociales relacionados con la vivienda (Ayudas al Alquiler, Seguro Vivienda, etc.).	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Marque con una X el grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:						
SS1	La empresa contrata a personas en riesgo de Exclusión Social.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
SS2	La empresa valora la contribución de personas con discapacidad a la empresa.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
SS3	La empresa tiene en consideración la calidad de vida de sus empleados.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
SS4	La empresa retribuye en función de las habilidades y resultados.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
SS5	La empresa está comprometida con la creación de empleo (a través de becas, prácticas en empresa, etc.).	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
SS6	La empresa realiza acciones formativas y de desarrollo para sus empleados.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
SS7	La empresa diseña prácticas de Recursos Humanos encaminadas	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5

	a facilitar la conciliación de la vida profesional y personal de los empleados.					
SS8	La empresa toma en consideración las sugerencias y aportaciones de sus empleados.	○ 1	○ 2	○ 3	○ 4	○ 5
SS9	La empresa promueve la igualdad de oportunidades para todos los miembros de la organización.	○ 1	○ 2	○ 3	○ 4	○ 5
SS10	La empresa cuenta con canales de comunicación accesibles y dinámicos para sus empleados.	○ 1	○ 2	○ 3	○ 4	○ 5
SE1	La empresa ofrece productos y/o servicios de alta calidad a los clientes.	○ 1	○ 2	○ 3	○ 4	○ 5
SE2	Los productos y/o servicios de la empresa satisfacen los estándares de calidad nacional e internacional.	○ 1	○ 2	○ 3	○ 4	○ 5
SE3	La empresa ofrece la mejor relación calidad/precio en sus productos o servicios.	○ 1	○ 2	○ 3	○ 4	○ 5
SE4	La garantía de los productos y/o servicios de la empresa es la más amplia del mercado.	○ 1	○ 2	○ 3	○ 4	○ 5
SE5	La empresa ofrece información amplia y precisa sobre sus productos y/o servicios.	○ 1	○ 2	○ 3	○ 4	○ 5
SE6	El respeto a los derechos del consumidor es una prioridad para nuestra empresa.	○ 1	○ 2	○ 3	○ 4	○ 5
SE7	La empresa se esfuerza por mejorar las relaciones estables de colaboración y beneficio mutuo con sus proveedores.	○ 1	○ 2	○ 3	○ 4	○ 5
SE8	La empresa entiende la importancia de realizar compras responsables (Contratando a proveedores responsables, etc.).	○ 1	○ 2	○ 3	○ 4	○ 5
SM1	La empresa realiza acciones para minimizar su impacto ambiental.	○ 1	○ 2	○ 3	○ 4	○ 5
SM2	La empresa utiliza materias primas y bienes procesados con bajo impacto ambiental.	○ 1	○ 2	○ 3	○ 4	○ 5
SM3	La empresa realiza acciones de ahorro de energía para obtener mayores niveles de eficiencia.	○ 1	○ 2	○ 3	○ 4	○ 5
SM4	La empresa valora significativamente la introducción de fuentes de energía alternativas.	○ 1	○ 2	○ 3	○ 4	○ 5
SM5	La empresa es consciente de planificar inversiones para reducir	○ 1	○ 2	○ 3	○ 4	○ 5

	su impacto ambiental.					
SM6	La empresa está a favor de la reducción de emisiones de gases, de desechos y el aumento del reciclaje de materiales.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
SM7	La empresa tiene una disposición positiva a usar, comprar o fabricar productos ecológicos.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
SM8	La empresa valora positivamente el uso de embalajes reciclados.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5

